

# 创业英雄

## 目录

### 王中军：潇洒投资的艺术家

1999 年签约“买断”了冯小刚，2001 年一手捧出导演新秀陆川，先后投资《鬼子来了》、《卡拉是条狗》、《可可西里》等优秀电影。作为如今华谊兄弟传媒集团的董事长兼总裁，风光无限的背后，谁知道 1985 年他辞职创业时的苦辣辛酸。

激情燃烧的岁月

下海留洋

华谊兄弟意外“触电”

开拓民营电影新格局

善于识人更善于用人

潇洒投资的背后

尾声

### 王波明：沉默的时代领跑者

“文革”时期，在农药车间九死一生；留学美国，实地报道“江南命案”；在华尔街，亲眼目睹“黑色星期一”；海外归来，参与构建中国证券体系；功成身退，创建媒体帝国。王波明，永远的时代领跑者。

靠英语走出灰色年华

北京人在纽约

从 CBA 到成立联办

一腔热情建立证券市场

功成，身退，创业

传媒时代的领跑者

尾声

### 王维嘉：无线互联网的寂寞高手

1993 年，创立美通公司在全球第一个提出并开拓了无线互联网业。提出“拇指经济”概念，成为###最早的合作伙伴。但谁知道，30 年前他的理想仅仅是能回城去当一个车工。

从砖窑工到大学生

在斯坦福登高望远

硅谷创业

折戟 WAP

“短信”翻身和《三界传说》

工作要像宗教徒般狂热

尾声

### 刘积仁：艺术风格的软件家

1988年，33岁的刘积仁成为中国最年轻的教授，而他却走上了商业与学术兼济的道路。8年后，领导东大阿尔派软件股份有限公司上市，并于次年开发出中国自己的CT机，从此数字医疗将中国医疗事业向前推进了一大步。

从全能选手到最年轻的教授

“3个3”的困窘

魂牵梦绕软件园

中国自己的CT机

世纪之交的战略突围

把握整体的决策艺术

尾声

### 严望佳：照亮网络安全的天空

2001年4月，中美黑客大战殃及多家商业网站。作为网络安全服务商的北京启明星辰信息有限公司迅速推出“网站光明行动”，免费提供下载，修补系统安全配置。严望佳，这位温文尔雅的云南美女，正影响着中国网络安全行业的发展方向。

被“志愿”改变的青春曲线

沃顿商学院的网络“警察”

“启明星辰”在寂静中升起

咬定“入侵检测”不放松

中美黑客大战中的“光明”行动

学习中成长

尾声

### 邹其芳：牙缝里做出大生意

16岁被迫辍学谋生，最底层的泥瓦匠生活让他从此不再畏惧任何艰难困苦；25岁参加高考，靠英语广播讲座自学成为一名78级大学生；42岁开始创业，挺过创业初期难熬的孤独挫折。他就是瑞尔集团CEO邹其芳。

掀起康泰克旋风的“泥瓦匠”

负笈沃顿，认清真正的自己

发现市场空白后的创业闪念

吃螃蟹者要战胜孤独

专注是最好的品牌

持续稳健的发展战略

尾声

### 汪潮涌：心胸如海的投资家

独立出资4亿人民币组建中国帆船队，使150多年历史的“美洲杯”帆船赛首次出现中国人的身影。创办信中利投资咨询有限公司和美国融资投资控股公司，自比风险投资业内的黄药师，“碧海潮生按玉箫”。

从大别山到清华园

被华尔街“猎头”瞄准

携手回国  
信中利的掌门人  
投资朗新、搜狐、百度的弹指神通  
“美帆赛”上的中国人  
尾声

### **杨澜：一个人和她的时代**

从 CCTV 到凤凰卫视，从“正大综艺”到“天下女人”，从清纯女孩到职业白领，无论是享誉遐迩的高端访谈，还是一波三折的商业运作，她都从容面对。杨澜，转型期中国女性的完美符号。

走红时挥别 CCTV  
转型于哥伦比亚大学  
“杨澜访谈”横空出世  
阳光卫视遭遇滑铁卢  
新媒体从“天下女人”开始  
那一刻，她代表中国  
尾声

### **莫天全：开创搜房网**

作为华南理工大学历史上首位跳级毕业的学生，1996 年，他辞去道—琼斯亚洲及中国董事总经理，接手中国房地产指数系统，并用 8 年时间将搜房网做成中国房地产第一门户网站，成为纵横房地产江湖的搜房控股董事长兼总裁。

跳级读完大学  
人生轨迹在道—琼斯拐弯  
中房指数的悲欢离合  
创业从上网搜房开始  
国际资本催动“百城战略”  
中国互联网最大单笔投资  
尾声

### **韩小红：美丽人生从体检开始**

作为留德博士，她发现再好的医疗技术对于过迟的病人都是枉然。于是，她放弃 301 医院的金饭碗，创立北京慈铭健康体检连锁机构，全力推广大众健康体检，为成千上万的普通百姓服务。

扔掉 301 医院的金饭碗  
抢来的 8000 人团体大单  
摆平了“非典”我还怕什么  
大火“烧”来的风险投资  
“奈何桥”上生死两重天  
品牌输出战略的抉择  
尾声

## 序

本书是我主编的“海归推动中国”丛书有关海归创业与发展的一部，主要涉及在国内成功创业的部分海归人士。

邓小平视察南方谈话以后至今的十多年中，海归们踊跃回国创业，蔚然成风。海归创业是当今第五代海归区别于前代留学人员的最大特点，是当代海归大潮最突出的特征，是知识改变命运的最鲜活的例子。

本书中作者采访的部分海归创业人士，都是所在行业或领域的佼佼者，他们以自己的智慧、胆识，创造了令人惊叹的业绩。我对他们能参与我主编的这套丛书并抽出时间接受采访表示感谢。他们是（按姓氏笔画排列）：

华谊兄弟传媒集团董事长兼总裁王中军，中国财讯传媒集团总裁王波明，美通无线通信有限公司首席执行官兼总裁王维嘉，东软集团有限公司董事长兼总裁刘积仁，北京启明星辰信息技术有限公司 CEO 严望佳，中国瑞尔（国际）集团有限公司总裁邹其芳，信中利投资公司董事长汪潮涌，阳光文化基金会董事局主席杨澜，搜房控股有限公司董事长兼 CEO 莫天全，北京慈铭健康体检连锁机构总裁韩小红等成功创业的海归人士。

我曾经总结过海归回国创业的十大特点。这里，我想再强调几点。

首先，海归创业改变了国内产业生态，带来了以互联网和 IT 领域为代表的新经济。留学生创办和管理的企业如亚信、搜狐、新浪、网易、中星微电子、百度、盛大、展讯、空中网、尚德集团、东软集团、启明星辰等企业，已经成为中国新经济的主流。

东软集团的刘积仁，留美归来以 3 万元起家，创建东软公司，不仅成功将业务开拓到国内外多个领域，而且成为国内股市第一家软件类上市公司。“在软件行业，中国需求最大的就是软件与工业的结合，软件正成为基本的平台，将来会像电和水一样，成为每个人都要依赖的东西。”如今，刘积仁正带领东软以软件外包为引擎，全面推进东软的国际化进程。

“中国的网络安全需要中国人自己来维护。我们必须掌握一种能够解决网络安全本质问题的关键性技术。这一技术可能是很多其他技术的源头，可以跟随安全市场的需求不断传递下去，延展开来，同时又能和其他技术形成一个联动的安全体系。”北京启明星辰信息技术有限公司 CEO 严望佳，十几年来，沉潜于网络安全技术领域，带领创业团队创造国内网络安全技术上多个第一。

其次，海归创业依靠先进技术和理念，让传统行业焕发生机。搜房、携程、e 龙、如家等都是利用互联网新技术把房地产、旅游、酒店等传统行业公司变成高效率、富有活力的新兴企业。而新东方把传统英语培训班做成了纳斯达克上市公司，慈铭体检更是把以往正规医院处于边缘地位的体检业务做成了一个产业，瑞尔齿科则开创了将连锁经营引入口腔医疗的先例。

1997年初，莫天全创办“搜房网”。这是中国房地产界第一个“门户网”。莫天全把传统房地产指数和信息全部转移到网上。创办“搜房网”，正是因为他有一种直觉，就是互联网将成为中国最新的大的经济增长点；同时，他在道—琼斯 Teleres 公司工作 3 年，做的就是房地产信息网的事，本身具有得天独厚的经验和优势。用 10 年的时间，莫天全将搜房网做成全球最大的房产类专业门户网。

在德国读书时韩小红发现，西方人对待病症的理念是防病重于治病，健康体检是国民待遇，而国内在这方面还是空白。韩小红说，“在国外待得越久，我就越感到祖国需要改善的东西越多，越感到自己的责任大。当时最强烈的一个想法，就是赶快回国，用自己所学改变这种状态。虽然体检的概念大家并不陌生，医院也都在做体检，但是脱离医院独立的专门健康体检机构之前还没有。市场是空白的，如果我来做可能会迅速获得成功。”

再有，大批海归活跃在高端服务领域，很多都成为中国第三产业的领跑者。海归们在金融财务、咨询、法律、经纪代理、传媒、出版、公关、广告、旅游、会展、教育等多个领域大显身手，加快了中国第三产业和服务业的发展。

作为中国财讯传媒集团的总裁，王波明旗下有多家中国一流刊物、网站，包括其顶尖的《财经》杂志及和讯网。而《财经》杂志对中国传媒业的贡献，无论是在思想上，还是在风格和内容上，都独树一帜，得到了业内的认可。近年来，借鉴国外影视产品制作理念与技术，让艺术和市场充分结合，《夜宴》、《功夫》、《天下无贼》、《可可西里》、《手机》等国产大片脍炙人口，大获成功。这些影片的走红让幕后的留美学子王中军走到了镁光灯面前。凭借“杨澜访谈”，留美归来的杨澜已在华语传媒界打造出极具影响的个人品牌，吸引了无数观众，关注“一个人和他的时代”。

最后，海归创业是推动中国科技创新，建设创新型国家的最为重要的动力之一。无论是像王维嘉这样开创无线互联产业的斯坦福博士，还是像邹其芳这样牙缝里做出大生意的沃顿 MBA，抑或汪潮涌这样纵横投资江湖投资创新企业的投资家，他们以自己的方式创新创业，将个人的事业发展与国家的进步发展结合起来，创造出无愧于自己和社会的成就。

时代呼唤海归，海归钟情创业。

海归创业已经成为一百多年来中国与世界接轨最密切的领域，大大提高了中国企业的国际竞争力。目前是中国 5000 年来创业机遇最多的时期，也是海归创业的黄金时代。

海归创业，恰逢其时。

王辉耀  
2007年10月

## 王中军：潇洒投资的商人艺术家

### 激情燃烧的青春岁月

“我从小就爱画画，那个时候，就觉得自己长大要当一名画家。”

——王中军

王中军是个天生的艺术家。

有人把艺术生活化，有人把生活艺术化，王中军两者都是。

能把战争技术上升为一种艺术的将军，是军事家；能把商业经营上升为一种艺术者，则是企业家，而非仅仅有钱的企业主；能把自己的生活过得很艺术，则是一个富有情调颇有境界事业有成的人。

王中军就把自己的生意、事业、生活都上升为了一种艺术，并且融为一体。

所以，王中军活得很潇洒，很自在，甚至有些悠闲，有些懒散——但是，就算你现在把他的公司夺走，因为五年之内，他可以东山再起，再创一个华谊兄弟。

王中军有着典型的艺术家个性。

王中军从小学3年级开始学画画，而且很有天赋。

王中军的美术生涯从画连环画和小人书开始。王中军画杨六郎、画秦叔宝、画关羽，他现在都能挥手起墨，动笔就画。王中军的童年对画画充满了兴趣，并且表现出了过人天赋。大概从那个时候起，王中军就觉得自己长大要当一名画家。当王中军进少年宫美术班的时候，他的父母还不知道他怎么进美术班的，他是自己主动报名参加。

那是个革命高于一切的年代，是个“学好数理化，走遍天下都不怕”的时代。王中军的父母很通情达理，尊重他的兴趣和选择，但也没有什么特别的支持，倒常常会责怪他晚上开灯太久。

“白天不画晚上画，又浪费电，又影响人睡觉。”

王中军听到后，就拿东西把房间的窗户堵上。

王中军出生于一个军人家庭，父亲是野战部队的一个干部，由此给他带来的记忆是：经常搬家，经常更换学校，从南口到义县，从保定再到张家口，最后到北京昌平南口，动荡不安。北京什么都未必多，但肯定官多。王中军家庭的经济状况在军队大院属于偏下水平，他打小当然没有什么优越感，他最羡慕的就是那五块钱一双的溜冰鞋。可是因为买不起鞋，他只能去游泳，这个不需要成本，他也不需要游泳衣。

王中军在辗转南北中读完了小学，接着被分到北京和平里的一所初中。那所学校的风气

很不好，打架斗殴的事经常发生。因为厌倦这个环境，刚读完初一，王中军就向父亲主动提出：他要回乡下老家去读初中。

王中军的父亲同意了。

王中军住在老家的伯父家，当时的农村孩子还没有皮鞋、棉大衣、棉袍。王中军在农村孩子中特别引人注目，因为口音和装束的不同。王中军画画的特长也让人羡慕。这使王中军特别容易结交朋友。不过，农村的艰苦让王中军有些不适应。一天到晚除了上学以外，就是做农活、割稻子、打高粱、种花生、拣柴火，玩的时间几乎没有。而且就算是去初中上学，都要走很长一段路，跨过一条小河。河上是简易的木头桥，一涨水桥就会消失，人就得趟河水而过，这对女孩子伤害尤其大。一直到很多年后，留学归来的王中军创业成功，才为这个村庄解决了这个问题，也算是完成他自己的心愿。王中军出资帮助该村从乡里修了一条公路，一直修到河边，再修了一座桥。当地人因此命名为中军路。

王中军说：“我对那个农村很有感情，我对老家很有感情。”

这正是人们通常所谓的富不忘本。

那是半年后的一天，王中军的父亲来看王中军，发现王中军又黑、又瘦，仿佛变了一个人。王中军的父亲在王中军的伯父家吃了一顿饭，又发现伙食很差，没有细粮，逢年过节来人来客才有个炒鸡蛋。王中军的父亲非常心疼，拉着王中军的出去散步。走了十几分钟，他立刻发问：

“你现在的状况怎么样？”

“还行。”

“我看呆在乡下还是不行！你正长身体，不能一直这样营养不良，明天还是跟我回北京算了。”

“我说过要在老家呆一年，读一年书。”王中军倔强。

王中军的父亲沉默了一会，最终还是一声叹息：“哎！你要是不愿意食言，那就这样吧！”

王中军的内心开始有些湿润，那是被温情所浸透的感知。在军队大院，最常见的情况是父母不在家，孩子没人管；一旦在家，则像对军人一样严格要求精神面貌和行为举止，并且还要求孩子无条件地绝对服从父母的“命令”。王中军的性格特自主，特倔强，但庆幸的是他的父亲是个不喜欢争强好胜、心态开放的军人。王中军的父亲有着难得一见的集东方深沉式的温情和西方平和式的开明于一身的家长品质，尊重孩子个人的兴趣和选择，善于引导孩子的自我发展，而非是越俎代庖地指导和规划孩子的人生。

多年以后，王中军依然为这份父爱深深感动。

王中军在乡下读完了初二，接着才回到城里读初三。在王中军 16 岁那一年，初中还没有正式毕业，他的父亲又找他谈了一次心，问他初中毕业后自己有什么想法。

王中军想了想，就提出说：“我想去当兵。”

当天晚上 8 点，王中军的父亲从总政大院回来，开口就说：

“小军，你如果真想当兵，明天就可以去参军。”

“是真得吗？”王中军有些兴奋。

“10 号楼的史叔叔原来是我总政宣的老同事，明天要调去当 38 军的政治部副主任，你如果是真的愿意，明天可以跟他一起走。”

第二天清晨，王中军穿着一套军装，直接跟着他的史叔叔去了第 38 军的直属炮团。来迎接他们的是一个姓党的副政委。王中军父亲的那个史姓同事介绍完情况后，就对党副政委说：“他爸是我的战友，他想要当兵，就搁你们这吧。”

王中军就这么简单地开始了自己军营生活。

“你想当什么兵？”党副政委问。

“……”16 岁的王中军不知道回答。

“你是想学技术呢？还是想在部队发展？”

“……”王中军还是不知道怎么回答。

“要学技术，可以去学开车和汽修，如果想长期在部队，就先当兵，再努力当军官。”

“那我想在部队好好干。”

“你学过勾股定理么？”

“学过。”

“那你就当侦察兵吧，我看你挺机灵的。”

军队的竞争是一种等级的竞争。读书就是拼学习成绩，在军队则是要看你能不能当副班长或班长，能不能是第一批兵，能不能第一批入党，能不能第一批提干……。王中军后来回忆说：“我对部队的印象非常美好，非常上进，我入党的时间比较早，当班长也非常早，入伍两年多就当班长，那时才 18 岁。我们班的战士都比我大。”

38 军是解放军史上有名的铁军，军队的训练很艰苦。

“军官常常半夜把我们拉到一个地方，不知道是哪。军官说离这里 10 公里的地方有个什么样的东西，然后说开始，再掐秒表。这个时候，战士各种表情都有，因为存在竞争，有的人很紧张，有的人非常沉着，坐在那里仔细观察，看自己在什么位置，然后寻找要找的东西。因为找这个东西要辨别方向，在地图上选择最容易走的路线。那时我年龄小，没有什

么心理负担，主要是争强好胜。当时部队里有两个非常明显的阵营，就是干部子弟和农村兵，干部子弟主要为荣誉而战，农村兵比较吃苦耐劳。”

王中军当了4年兵，21岁退伍。

1980年，王中军退役回到北京，因为有过军人的履历，进入国家物资部保卫处工作。物资部后来改叫物资总局。严格地说，王中军的工作就是巡逻和看大门，晚上还要值班，从时间看，属于典型的“不正常上班”的工作。后来，王中军的父亲对王中军说：“我听说物资部办公厅文书处有一个更好的职位空缺，正常上班，你应该去竞争一下。”

王中军也觉得应该去争取，进入国家机关有份体面的工作，正是那个时代大多数青年的理想，王中军也不例外。凭着自己的美术特长，王中军去应聘了，也很快被录用了。不过，当王中军来到办公厅文书处后，才知道这个职务根本不是做干部，也不是做文书。更像个油印工，每天的工作就是打杂。王中军专门负责打文件、送文件、印刷、装订。由于当时打印机还是油印，他每天下班后，总是满手黑乎乎，全身脏兮兮，像刚从工厂里劳作归来。

王中军当时还想考大学，继续深造。

王中军没有上过高中，他利用业余时间开始自学高中课程，随后报考大学。最终，王中军上了中央工艺美院的夜大。那时的夜大还很规范，上课和考试的要求非常严格，王中军进行了比较系统化和专业化的美术理论知识学习，这对他的艺术造诣是个很好的锻炼。

当时的大学教育已经出现了断档，文革后第一批大学生还没有正式毕业，机关却急需人才。于是，王中军再次因为自己的美术特长，终于一圆自己的国家机关“正常工作”梦。王中军被调到物资部的机关杂志《物资管理》做美术编辑，过去那本杂志还从来没有美编。后来，《物资管理》杂志社变革为物资出版社，王中军又成了美编兼摄影记者。当时整个物资部只有一台好相机，王中军就成天拿着那台相机全国跑，去参加物资部的各种会议。这台相机也给王中军带了无数兴奋和自豪，对于一个以摄影和画画为专业的人来说，好相机是最好的贴身兵器。

## 下海留洋

钱挣了一些，却总觉得身边的人都比我强，我不知道将来能干什么。于是，我就想出国留学，至于国外是怎么样，能学到什么，我都不知道。

——王中军

四年夜大毕业之后，王中军开始利用业余时间办一本杂志，名叫《购物指南》。王中军担任主编。

这个主编名副其实，从摄影、设计、组稿到编辑校对，王中军都做，包揽了大部分工作。杂志创刊号出来之后，各界评价和杂志销量都出乎意料的好。然而，出版第一期的筹备期几乎无限延长，但要继续下去，出刊就必须有周期。

问题出来了！

当时一起做杂志的只是一些志同道合的年轻人，有海洋出版社的人，有铁道出版社的人，有物资出版社的人，有经济日报的人，还有人大的教授等等，但全都是用业余时间来做。

杂志的内部成员们聚到一起议论，都认为这样不行，得有一个专职的人来负责。可是没有谁表态自己辞职来做。在 80 年代辞职不是个小事情，人人都想捧“铁饭碗”，谁愿意砸自己的“铁饭碗”？气氛陷入了沉默，最后，王中军忍不住跳出来出头说：“那这样吧，我辞职，我来干这个专职。”

所有的人都惊呆了。

王中军后来回忆：“大家至少停留了几秒钟，因为大家不知道说什么。大家后来开始说一些同情的话，说你放心以后的生活问题，大家会帮忙给你找活等。”

王中军也意识到自己有些头脑过热，不过，让他意想不到的是，他竟然因为辞职而快速成就了婚姻。

王中军经常用戏剧化来形容这场婚姻。

“我们的认识，很平淡，就是有一天朋友出来玩，朋友介绍了她。我 25 岁结婚，很有戏剧性，按当时的感觉不会那么早结婚，我们结婚完全是因为我辞职。”

王中军的女朋友也就是他后来的妻子，此时从事会计职业，小他 2 岁，也出生于军人家庭。王中军开始怕她不支持自己辞职，就跟她算了笔帐，说：“我一个月工资 49 块，要努力攒一万块，需要 20 年。如果下海，我用几年就可以成为万元户，一个月利息都有 40 多块。靠利息都能跟现在的生活水平一样，但我就不需要天天上班、下班受管制。”

王中军的女朋友并不了解他的工作状况，也没有什么意见，只是说：“辞就辞呗，最多上街卖菜也不会饿死我们。但你得跟我爸爸打声招呼。”

王中军的准岳父是个参加工作几十年的老干部，按说是个保守的人，但他却出人意料地表态支持王中军。

“叔叔，我想好了，我们做的事必须有人辞职做专职。大家说了半天，我决定我辞职。”

“国家不是正讲改革开放嘛，做个体户迟早是年轻人的方向。不过我有一个建议，辞职前你们先把婚事办了，以免个体户做得不顺利结婚都有困难，还是这样稳定。”

趁在职最后一次出差，王中军把太太也带上，从苏州、厦门、深圳、上海走了一圈，算

是旅行结婚。回来之后，物资出版社的七八十个同事，合起来凑了一个不锈钢锅做礼物。王中军收下礼物，同时递交辞职信。当时单位中还没有谁主动辞职过，领导也不知道该怎么办。

“辞职没人理我，也没人批，反正就是不去上班了。”

然而，王中军没有想到的是，辞职不到 10 天，有关部门就出来了个红头文件，判定《购物指南》是非法刊物。

这当头一棒，令满怀理想的王中军大受打击。他进退无路，只能硬撑着走下去，做个体户。

1985 年，王中军开始在家以画小人书、拍挂历、画册为生。

有时候，王中军一个月能赚几百元，这比坐机关拿四十几元的月工资好多了，这也给了王中军坚持下去的信心。后来，王中军应聘到华谊广告公司当部门经理，最后自己承包了这家公司，当起了总经理。

1987 年，王中军有了他的第一部车，天津大发面包车。但他依然觉得自己缺少了点什么。

“钱挣了一些，却总觉得身边的人都比我强，我不知道将来能干什么。于是，我就想出国留学，至于国外是怎么样，能学到什么，我都不知道。”

王中军想什么，就做什么，他是个生活简单的人。

1989 年秋天，王中军卖了车，带着妻子一起去了美国。

王中军攻读的是纽约州立大学的大众传媒专业的硕士学位。其中，王中军选择了视觉类传媒方向，因为他有美术的天赋和基础，又有广告公司的传媒经营经验，同时，还能使他英语口语能力差的危害减到最低，正所谓“扬己之长，避己之短”。这个专业让王中军攻读学位不那么吃力。

跟大多数留学生一样，王中军留学生涯中最大困难也不是学习问题，而是生活问题。

生活问题其实就是经济问题，你能不能在美国活下去，能不能存点钱带回中国用。留学的生活很艰苦，王中军靠打工赚学费，他做过设计师，给别人画过画，赚钱最多的一份工作是给珠宝公司拍首饰图片，做的最长的工作是送外卖。一张单赚 2 美元，周末一定要打满 13 个小时的工，这样一天可能赚到 100 多美元。有时他连续工作 16 小时，回到家常常要先休息半个小时，然后才有力气洗澡。王中军后来在面对中央电视台记者访谈时，回顾说：

“就跟北京现在街上那些外地民工一模一样，我在美国就是那么一个角色。每天在餐厅里打工，送外卖。人家给我一块钱小费，我就非常高兴。当时的想法就是攒够 10 万美元，

赶快回中国。”

王中军的夫人一起去美国后，也没有上过一天学，就是打工赚钱，然后供他上学。取得学位后回国，已经成了他们心中一个寄托未来的信念。

“回国其实就是想逃避，因为我在美国没有那么强的生存能力，了不起给人家打工。在美国呆了五年，正经白领都没有干过，干的都是蓝领的事，都是体力活，读了一个学历也是晃悠悠的，非常艰苦。”

## 华谊兄弟意外“触电”

“这是个很简单的方式，国外已经有几十年的历史了，但中国没有。这不是我创新的，而是我从国外学来别人的方式。”

——王中军

1994年2月，取得硕士学位、存了10万美元的王中军，和太太一起回到了北京。王中军打算继续干自己的老本行——做广告公司。

俗话说，打虎亲兄弟，上阵父子兵。王中军游说了弟弟王中磊，一起出资再次承包了华谊广告公司。到工商局注册时，兄弟两人商量着就在华谊后面加了两个字，叫“华谊兄弟广告公司”。他们主要是想有点新意，区别原来的公司，并没有想过跟著名的华纳兄弟公司扯上什么关系。

三个月后，北京国际饭店，华谊兄弟广告公司正式成立。

华谊兄弟广告公司最开始做的是一本杂志，靠刊登广告赢利，杂志都直邮赠送给使馆和三星级以上的高级公寓。生意做得勉强勉强，一页广告几千元人民币。这种杂志赢利的商业模式，王中军在美国时曾常常见到，如今也在深圳、上海普及起来，不过在北京还比较少，更别说当时了。

王中军回国后招了30多个人。初步估算减去房租，他带回的10万美金只够发半年的工资。当时他们的办公场所在国际饭店，比较高端，房租不是小数目。

公司成立以后，王中军首先自己当老师，给员工们上了一个星期的课。做完了培训，公司就开始运转。

万事开头难，草创日子很辛苦。

出华谊兄弟公司命运的转折点，是中国银行全国15000多家网点的标准化规范工程。这使华谊广告一举摆脱了困境，并奠定了在国内C I领域的地位。

商业标识的统一，从市场宣传、从品牌推广来看，都是最基本也必须做的一项工作。但

在当时中国，许多大公司并没有这样的市场理念，就连王中军的大多数广告业同行，都没有意识这一个巨大的市场空白。美国稍有规模的企业，网点都是统一设计标识，留学归来的王中军很敏锐地意识到这个商机。

“这是个很简单的方式，国外已经有几十年的历史了，但中国没有。这不是我创新的，而是我从国外学来别人的方式。”

中国银行当时在全国各地分支机构的标识五花八门。王中军说服了中国银行，采用统一的标识，实行标准化、网络化管理。当时也只有华谊一家公司，向中国银行提出标准化的构想和计划，甚至连竞争对手都没有。华谊轻松拿标，轻松完成，全部采用红标黑字白底的标识。等到其他的广告公司意识到这一市场空白时，王中军的公司已经拥有了实际操作的经验，并在市场上树立了品牌和形象。

华谊兄弟广告公司随后又接了国家电力、中石化、农行金穗卡、华夏银行华夏卡等标准化规范项目，声势迅速壮大。

成立三年之后，华谊兄弟广告公司已经跻身为全国十大广告公司之列。

“我觉得是拿来主义吧，只是我们这个领域，我比较提前地去使用。”

回顾初期创业史，王中军这么说。

是时，中国市场经济正处于起步阶段。起步通常从模仿开始，而后才有所谓的“借鉴”。胆大的人，第一个敢吃螃蟹的人，在初始阶段先发优势特别明显，专业技术、管理机制、创新能力等则需要到一定的成熟阶段才能发力。就王中军所从事的行业而言，无论胆量还是专业，王中军什么都不缺。

王中军的“坐骑”出国前是天津大发，回国后骑过一段时间自行车，接着是夏利、捷达、丰田佳美、奔驰以及宝马……

“坐骑”变化的同时，王中军的地位和财富也在急剧变化。

度过了资本原始积累时期的王中军，开始迎来了更辉煌的商业生涯。

1998年，一次活动当中，王中军偶然遇到了以前在华谊广告公司工作过的刘晓玲。在电视台工作的刘晓玲告诉他：“现在大陆电视剧太少了，市场供不应求，拍电视剧一定赚钱。”

此时，华谊兄弟公司在广告界正如日中天，王中军的手中也握有几千乃至过亿元人民币的资金。在听刘晓玲说完如何拍电视剧赚钱后，王中军立刻动心，他决定要“触电”影视业。由于有过5年的美国生活，王中军非常看好这个行业的前景。在美国，文化娱乐产业是仅次于军工业的第二大产业，好莱坞与华盛顿、华尔街、硅谷一起支配美国人所有的方方面面。当然，王中军明白自己虽懂市场和商业，但没有拍摄电视剧的经验。因此，一定要找到

好的导演，好的剧本。

这一年，王中军尝试着投拍了第一部电视剧《心理诊所》，导演正是把情景喜剧引入中国的第一人——英达。电视剧拍摄完成之后，以广告为主业的王中军立刻发挥自己做广告的优势，首先进行了强大的广告宣传。接着，拿电视剧跟电视台换广告时段，然后靠卖广告时段来取得收入。这种新颖的合作方式马上为多家电视台所接受，结果，这一部戏的盈利率竟达百分之百。

“以自己的习惯干自己喜欢的事和明白的事，操作起来赢面较大，自己也会做得开心。

首次触“电”成功后，进军银屏的王中军一发不可收拾。

1999年，华谊兄弟广告公司影视部做了电影《荆轲刺秦王》的市场推广，接着参与拍摄了《鬼子来了》、《没完没了》等电影，全部获得成功。

2000年冬天，华谊兄弟和北京太和控股共同出资5000万元，成立了华谊兄弟太合影视投资有限公司，双方股份各占百分之五十，太合公司不参与管理。随后，华谊兄弟出品了《刮痧》、《天地英雄》、《卡拉是条狗》、《寻枪》、《可可西里》、《我心飞翔》、《情癫大圣》、《功夫》等电影。

## 开拓民营电影新格局

假如真的要让我总结，我觉得有两个因素促成了华谊兄弟投资电影比别人成功，第一是成功汇聚了一批人，第二是华谊兄弟比较特殊的资本结构，也就是财！

——王中军

目前，华语电影世界国有企业、民营企业、港台公司三分天下。

国有企业近两年在市场上活跃的角色，以中影、上影为主要代表。港台主要有寰亚、英皇等几家公司非常厉害。民营企业以华谊兄弟、新画面为代表。

这三者在电影市场上也各有优势：国有公司体系完整，资金雄厚，特别是发行渠道完善，比如中影一年可能要拍三十多部电影。港台公司市场经验充足，团队执行力强，还有东南亚的发行优势。民营公司人员简单，决策迅速，投资量不大，却能集中做有市场效益的影片，比如华谊兄弟一年可能就拍五六部电影，但却能连续高居中国电影票房总额榜首，单片票房过亿的就有三部：《天下无贼》、《功夫》、《夜宴》。

除了影视投资公司外，王中军还另外组建了华谊兄弟太合文化经纪有限公司，随后他又投资了跟影视八杆子打不着的行业，比如医药，比如汽车销售……。

中国民营企业的平均寿命至今不超过五年，寿命短是出了名的现象。但是华谊兄弟的路却越走越宽广。十几年间，华谊兄弟已经发展成一个集团公司，成为中国内地文化娱乐业的龙头企业，连续几年进入中国品牌五百强。

王中军的下一个目标，就是带领华谊兄弟海外上市，成为中国第一家上市的民营影视公司。

华谊兄弟影视公司是目前国内最大的民营影视公司。

王中军在影视业的成功，他自认为有两大原因。

“假如真的要让我总结，我觉得有两个因素促成了华谊兄弟投资电影比别人成功，第一是成功汇聚了一批人，第二是华谊兄弟比较特殊的资本结构，也就是财！”

王中军认为：“中国电影的竞争在人才环节上。”

王中军将他公司的人才分成三种。

“第一是导演人才。我最重视电影的第一人才就是导演。明星可以随时组，只要有好的导演，如果找一个小导演，找几个大明星非常困难。这是电影的核心。拿到一个好剧本，所有制片人脑中闪现过的好导演不会超过三个，不是张艺谋就是冯小刚。”

王中军手下聚集了大批导演人才，他签约买断了当时“没人理”的导演冯小刚，挖掘了新秀导演陆川。另外旗下还有路学长、何平等优秀导演。

“第二是发行人才。说实在的，电影拍了半天卖不出去，这是最大的悲哀。电影拍摄过程不是很难，因为我有几个很好的导演，发行才是最关键。”

华谊电影公司国际部的主要组成人员是台湾人，发行部也有4个台湾人，1个加拿大人，1个美国人。这几个人的薪水远超过国内员工。但是，王中军认为：“好人才就是贵…我觉得值，其实卖掉一部戏就完成了他们的费用。”

“财务人员是第三环节。我觉得一个公司没有一个很好的财务人才，老板最有风险。这个财务人才第一要对公司的财务状况非常了解，起码他要知道不让公司承担巨大的财务风险……同时不光是财务平衡的问题，还要有融资能力。”

资金没有问题了，就能大大加强一家电影公司的拍戏能力。以前没有钱，华谊的拍戏量非常少，盈利能力也很有限，或许投过很多戏，但是每部戏投进去的真正比例非常低。像《功夫》他们只投进去了5%，其实如果当时有钱，完全可以投进去更多资金。那部戏全球发行一亿多美元，也是华谊历史上最好的成绩，但不是最赚钱的电影，因为当时他们的投资太少了。”

正是因为对财务人才的招募和重视，在国内的影视公司当中，华谊兄弟以善于“分散风

险”著称。这几年华谊还在银行融资方面取得重大突破，甚至能做到单戏贷款（《夜宴》），这在国内民营公司中并不多见。

虽然很多人认为华谊兄弟信奉“只有大制作才有出路”，但事实上，王中军追求的大投入、大产出的好莱坞大片模式，仅仅局限于商业片。他的公司同时还出品了不少如《卡拉是一条狗》、《寻枪》这样堪称经典的小制作文艺电影。

哪些是商业片，哪些是文艺片；哪些是为了赚钱，哪些是为了打品牌，哪些是为了培养签约的新导演；哪些只需要考虑市场，哪些意义重于市场，王中军分得很清楚，他可以称得上国内尺度把握最好的电影投资商。

在商业片中，王中军认为有些钱不能省，该花也必须花。

“华谊兄弟的投入主要集中于高薪聘请大牌明星，另外在电影前期的策划、后期的推广和发行上也有大笔投入。这其中每一个环节，都力求做到专业化运作。300到400万的制作没有吸引力，必须要用密集的资本来实现规模化运作。”

王中军还提倡“工业化运作模式”。他所谓的工业化运作模式，主要表现在三个方面：第一是密集资本投入实现规模化生产；第二是专业化分工；第三就是技术先导。譬如“技术先导”，华谊仅仅通过向一家短信内容服务商提供《手机》电影内容的授权，就获得了100万余元的收入，这是没有任何成本的纯收益。

对于中国电影而言，院线制度以及发行制度曾让民营企业非常头疼，但王中军解决了这一问题。西安电影制片厂进行股份制改革的时候，王中军收购了西影股份发行公司40%的经营权，重组第一年后这家公司就扭亏为盈。2003年，政策放开，允许民营企业控股发行公司，王中军立刻增持西影发行公司股份，变成绝对控股。

王中军善于在电影中巧妙使用贴片广告。

出身广告业的王中军，当然深知如何巧妙利用电影的广告赚钱。好的广告，是让人看不出商业味却又不知不觉“中招”的广告。在华谊出品的电影《大腕》里，男主角曾在大牌导演泰勒的葬礼中，巧妙地加入各种广告，这似乎更像是王中军本人安插软广告技术的写照。王中军使用“软广告”的技术常常令人拍案叫绝，譬如电影《手机》，剧中主角就始终拿着赞助商摩托罗拉的手机，再加上那些与众不同的铃声，这在后来都成为了流行时尚。《手机》也因此还未开拍，就已经收回了投入成本的一半。《天下无贼》也是一个例子。

王中军这一招也是从国外“拿来”的。《007系列》中的宝马和欧米茄，《古墓丽影》和《毁灭者》中的爱立信，都是贴片广告的经典范例。

## 善于识人更善于用人

我用人是百分之二百的信任，从来没有怀疑过别人。我的手下包括朋友帮忙，赔掉不少钱，我都没往心里去。我觉得这个可能是自然现象，他不是故意的。亏一笔钱就亏一笔钱，关键是快刀斩乱麻把做错的事情停了。

——王中军

目前，华谊兄弟集团的办公场所，位于北京 CBD 核心区的丰联广场。

王中军的办公室如其本人，充满了艺术气息。

办公室的门与墙面融为一体，银灰间着白色，没有门楣、门框，掩上门后是一面完整的墙。办公室内别有风景，进门右手条几上是毛泽东画像，这是王中军最崇拜的人。毛泽东是诗人从政，创建一个新中国；王中军则是画家经商，要影响每个中国人的生活方式。另外一幅是西方人体艺术画，显示着王中军中西合璧的经历与视野。

王中军办公室内还有很多收藏品，他喜欢收藏，因为收藏品增值巨大，甚至一本百利。他曾经用 40 万美金买下陈丹青的一幅画，几年后在纽约索斯比又以 156 万美金拍出去。

不过，这并不是他的公司价值最昂贵的财富，他最宝贵的财富是人才。

“21 世纪，最贵的是什么？人才！”

这是电影《天下无贼》的一句经典台词。

王中军善于识人，更善于用人。他的管理，富有艺术。

用央视主持人陈伟鸿的话概括：“王中军是个特别懂得选择合适的人才、而且用合适的方法运用的人。”

慧眼识人，尤其是挖掘导演人才，正是王中军生平快意之事。

“我签冯小刚的时候，没人理他。我说‘买断’，他挺高兴。”

冯小刚参与过《编辑部的故事》、《北京人在纽约》等电视剧的创作，逐渐从美工、摄影过渡到编剧、导演。到了上世纪 90 年代中期，虽然已小有名气，却变得很倒霉，事事不顺，搞什么都不成。紫禁城影视公司为冯小刚的《不见不散》筹资时，王中军只投资了一小部分，但他却因此相中了冯小刚。

后来，王中军投拍冯氏的每一部电影都赚到了钱：《一声叹息》、《没完没了》、《大腕》、《手机》、《天下无贼》、《夜宴》……。

王中军与冯小刚因此成为影视界最佳搭档之一。能与之媲美的，只有张伟平与张艺谋。

事实上，我们很难说是冯小刚成就了王中军，还是王中军成就了冯小刚。没有王中军的投资运作，“冯氏电影”未必能成为中国电影市场上著名的招牌，刷新国人的时尚流行，冲

击国产电影的票房记录。签约王中军旗下之前的冯氏，有一定名气，但绝不是最著名的导演之一，拍过一些好电影，但绝没有到脍炙人口的地步。冯小刚区别于张艺谋，王中军也区别于张伟平。没有冯小刚，王中军一样可以投拍姜文的《鬼子来了》，投拍陆川的《可可西里》，这两部电影在中国电影史上份量甚至高于冯氏喜剧，当然也可以投资《功夫》、《墨攻》这样的商业片。或许，更准确的说法应该是两人相辅相成，密不可分。

如果说冯小刚在加盟华谊之前已经小有名气，但陆川则完全是王中军一手发掘的新人。

2001年3月，王中军拿到一个电影剧本，当时这个剧本在圈里已经转了三年。剧本作者是当时没有任何名气、毕业于北京电影学院导演系的硕士研究生陆川。当时没有名气的陆川一直找不到任何投资。

“我这个人比较崇拜正规教育，陆川打动我的原因有两条：他是研究生，研究生导演我还没有见过；其次是剧本写得好，当时觉得剧本写得挺有悬念。我读剧本比较笨，看得比较慢，但那个剧本我一下读完了，觉得这个小伙子不错。”

第二天，王中军就把陆川约到了自己的办公室。

第一次见面，王中军对陆川印象深刻：“他那种状态就是说只要给我钱，片子我肯定给你拍好。”

陆川对王中军也印象深刻：“我们的交流，恰恰是我从学校出来之后。到中军的华谊公司，我反而找到了学校的感觉，那里很少谈乱七八糟的事。”

当时，王中军对陆川说：“你的本子我可能不用，但你这个人我用。”

从来没有电影拍摄经验的陆川，成为了王中军的电影《寻枪》的导演。

陆川至今还记得：“我有一次特别沮丧的时候给中军打过电话，那是拍《寻枪》的时候，中军说你把片拍完，最后一句话是我信任你。我觉得中军是拿实际行动在支持你。”

这部陆川导演、姜文主演、凡一平编剧的文艺片，后来一炮走红，陆川也因此一举成名。

王中军的用人之道是：“疑人不用，用人不疑”。

“我用人是百分之二百的信任，从来没有怀疑过别人。我的手下包括朋友帮忙，赔掉不少钱，我都没往心里去。我觉得这个可能是自然现象，他不是故意的。亏一笔钱就亏一笔钱，关键是快刀斩乱麻把做错的事情停了。”

当然，王中军的信任并不是盲目的信任。王中军通常是“抓大放小”，把握大方向，然后放手让人去做事。

冯小刚曾经想拍一部名叫《歌声离我远去》的电影，电影说的是军队文工团的生活。冯小刚向王中军描述了那个他们共同经历过的时代，那些穿军装的女兵，那种头发湿湿的从澡

堂出来的性感，那个年代所拥有的青春悸动。王中军被感动了，他说这个不错，开始写吧。

第一个大纲出来的时候，王中军立刻意识到了错误，他判断这个电影的市场空间不大：“这个剧本离我们很远，我们换一换吧。”

这一“换”就换上了后来风靡一时的电影《手机》。

王中军的“把握”，很少涉及具体执行，他没有自己去当总导演的兴趣。

陆川曾如此评价自己的这个老板：“你可以看到中国有钱的制作公司很多，为什么在中军这儿导演可以拍出好作品？他管方向不管具体的事，他相信你作为一个创作者，你热爱你的东西，你的热爱是完成它的根本。很多制作公司会到现场说三到四，甚至一个角度都要你掰扯，中军没有介绍过任何演员演戏，这是一个很技术性恰恰是很有意义的管理方面的信任。我两部戏都没有用过公司的演员，我觉得这是他对我的信任。”

事实上，陆川说这段话之前，也曾有过被王中军“否决”的历史。

《寻枪》之后，《可可西里》之前。陆川曾和编剧李强拿着《孔雀》的剧本一起找过王中军。那段时间，陆川被这个剧本所打动，天天往公司跑。最终，王中军对他说：“你不应该拍《孔雀》，《孔雀》也许是好电影，但太旧了。”

王中军认为陆川应该去拍一个全新的电影。

那个全新的电影就是后来一年内席卷金马奖、金鸡奖、华表奖的《可可西里》。

《可可西里》这个题材是王中军在闲聊中聊出来的，他跟田溯宁、张醒生等几个朋友赞助藏羚羊保护很多年。有一次，他们几个人去了一趟可可西里，感受特别多。当地不让洗澡，王中军还因为偷偷洗澡发着烧回来。有人说这种感觉应该拍成电影。话声刚落，王中军立刻打电话给陆川，让他来公司。

王中军认为陆川适合拍“全新”的《可可西里》。其一“感觉他有那个劲”，有文艺青年拍新电影类型的探索劲，有新导演一部电影弄它两三年不好不撤的冲劲和野心，“而且他能写，当时一个字没有，他自己写”；再一个主要原因是“身体好”，能在青藏高原一年半载地呆下去，拍下去，身体素质要好。

王中军当然没有看走眼，也没有看错人。

王中军在公司最大的帮手是他的弟弟王中磊。

王中磊毕业于北京青年政治学院，又学过经济管理，26岁主管整个华谊兄弟集团的日常工作。

有人说，市场经济时代，亲兄弟合伙做生意都要明算帐，否则问题无穷。他们兄弟两人是个特例。这是传统文化“内举不避亲”“打虎亲兄弟”的例子。

王中军和王中磊联手缔造了华谊兄弟在内地文化娱乐业的王者地位。

因为王中军的完全信任和有意培养，王中磊才能逐渐成熟，大展拳脚。也因为王中磊的存在，王中军才能不闻不问日常事务，才能那么轻松悠闲地当起“甩手掌柜”。当然，随着公司业务的拓展，王中磊也正逐步从日常事务中脱身，把更多的精力放到考虑更宏观一些的大事上来。

## 潇洒投资的背后

生活从来是与事业连在一起的，工作也是生活，要顺其自然，该工作时就工作，该休息时要休息。

——王中军

王中军有着典型的艺术家性格，崇尚自由、随性，有些执着或者说固执。如果让他在生活无忧下的情况下，每天连续工作 12 小时去赚几千万，他最大的可能是不会干，他宁愿去骑骑马，去做某些人看来纯粹浪费“宝贵时间”的事。

王中军追求的是简单而有质量的生活，财富对于他来说只是个数字。

王中军喜欢跑马、玩车、收藏艺术品，喜欢跟谈得来的人聊艺术、谈创意。如果在上午，或者下午三点过后，你去王中军的办公室，根本看不到他的人。看到的时候，他又多半不是在跟人闲聊，就是在看报纸。周末，王中军很可能出现在自己郊区的马场，很可能会出现某个山头晒太阳，也可能在某个地方游泳，但最没有可能的是看到他加班。

王中军的生活很艺术。

王中军不是个工作狂，不是个守财奴，也不是个赚钱狂。他是个非常理解生活真谛的人，活得非常洒脱。

“只要心态好，就会有大量的休闲时间。生活从来是与事业连在一起的，工作也是生活，要顺其自然，该工作时就工作，刻休息时也要休息。我喜欢周末假日，在家闲聊、看树、看花都是享受，或者去艺术家的工作室转转，看看雕塑、油画。在自己的阳光大厅，我能一个人翻一本欧洲老建筑的画册，一看就是半天，就是觉得美。”

虽然王中军一天到晚都闲着，但他许多的创意都来自于“闲着”。

《大腕》的创意就是来自于一次典型的聊天。

有一次，王中军和冯小刚等人闲聊，有人拿冯小刚开涮说，你这么有名，死了都能挣钱。大家又接着把话题衍生下去，开始讨论怎样让他死了还能挣钱。于是，思路慢慢出来了，还不就是名人效应，还不就是广告赚钱。

王中军当场决定：“拍成电影！”

是年，这部喜剧片风靡了大江南北。

王中军的管理技巧也很艺术，他的管理方式是“抓大放小，用人不疑”。

王中军学的是艺术专业，有艺术家的个性和气质，王中军的创意来源、生活方式、管理模式，也都跟艺术挂上钩。

无疑，这也正是王中军的成功之处，因为他所主要从事的是影视、广告或者说文化传媒业，这是一门灵感重于勤奋、创意重于设备的艺术行当。

王中军已经把他的事业、生活、艺术都融为了一体，并且都追求着艺术化的境界。

美术摄影是他的艺术品，生活是他的艺术品，电影和广告是他的艺术品，华谊兄弟也是他的艺术品。

王中军是个艺术家。

华谊兄弟的决策过程也充满了王中军色彩。

王中军信赖自己的感觉，因此常常凭感觉做出判断和决定，有人说这这样做近似于赌博，但这其实是艺术家的典型个性。艺术家的性格并不是一件坏事，只要他同时还有艺术家敏锐的意识。对于身在文化传媒业的人来说，尤其不可或缺。

中国内地电影史上堪称经典的电影，除了《英雄》之前的张艺谋电影外，基本上能数得出来的，都出自王中军之手，“漏网”不过几部。

在一次演讲中，王中军对华谊兄弟的决策过程坦诚相告：

“第一，高层决策主要是把握电影的故事内容。华谊对一部电影的决策过程基本上相对简单，最大决策就是我和我弟弟两个人。一个剧本来了，我们双方都把故事梗概看一看，看完以后我们讨论这个故事，如果感觉都不错，就放到第二个层面。第二个层面是找具体的执行部门，签约导演有义务帮公司从一个导演的角度对电影剧本去把关。我们还有两个销售部门，一个国际部，一个国内发行公司，就是跟西影合资的西影华谊电影发行公司，让他们也提提意见。”

“第二，明确目的——票房、品牌、育人。一部电影是为了占有市场份额，创建品牌，还是为了培养新导演等等，最后我会表述对这部电影的看法。像《可可西里》，这是陆川的第二部电影，应该说新导演的第二部电影非常重要。另外，我们华谊兄弟已经很多年连续资助可可西里的自然保护，主要是赞助汽车、通讯工具等等。所以拍这部电影是带着我个人的很多情结。”

“第三，减少投资风险。一部戏即使投钱少大概也需要几千万，所以说我们的财务非常

重要。财务管公司的整个财务预算。我们公司每年大概有 4-5 部电影的投资，有 400 集电视剧的投资，大概还有 7-8 张的唱片要出，所以要善于分割这个钱。如果你定了拍，资金有没有困难？我们决策时首先要看有没有资金风险，财务能够调动多少资金，要保证不会断资金链。所以企业最关键的决策环节就是安全，我们不会为争一个面子去投一部电影，而使资金链出现安全问题。”

让自己作品能够流芳后世，这是大多数真正做电影的人共同理想。而作为商人艺术家，王中军则希望自己的艺术品华谊兄弟能够成为中国百年电影的最大品牌，成为中国影视业的航空母舰。

目前，华谊兄弟传媒集团旗下已有华谊兄弟广告公司、华谊兄弟影业投资公司、华谊兄弟文化经纪公司、华谊兄弟音乐公司四家公司，同时还参股了西影华谊电影发行公司、格林马术俱乐部。其中 2005 年 3 月，华谊兄弟太合影视投资有限公司经过股权重组后，已变更为北京华谊兄弟影业投资有限公司。王中军握有绝对控股权。

## 尾声

“中国文化产业发展潜力极大。”

在美国，文化娱乐产业是仅次于军工业的第二大产业。王中军认为，有眼光的中国企业家应该到这个行当来大展拳脚。

“以自己的习惯干自己喜欢的事和明白的事，操作起来赢的机会比较大，自己也比较开心。”

王中军总是这样解释自己在投资上的选择。他希望别人明白自己是以“艺术家的性情”在做选择，而不是商人的角色。

《夜宴》、《功夫》、《天下无贼》、《可可西里》、《手机》等脍炙人口的国产大片的成功，让幕后的王中军走到了镁光灯面前。

华谊兄弟是如此的成功，人们不禁要问：少了王中军和华谊兄弟，喧嚣浮躁的国产电影究竟会怎样？

## 王波明：沉默的时代领跑者

### 靠英语走出灰色年华

北京的天空，灰蒙蒙一片。

东四十条一条偏僻破旧的胡同里，稚嫩的读书声若隐若现，寻声而去，会看见一位戴着

眼镜的先生和一群看上去年龄和个头都参差不齐的小伙子们在一起，小小方方的破旧黑板上写满英文单词，这或许是上个世纪六七十年代，这灰色紧张的天空下最独特的风景吧。

有人以为这是曾经的电影镜头，然而谁会相信那位先生就是北大早年的校长陈翰笙先生，而那一群孩子，都是外交子弟。在别人眼里，他们正在“不务正业”地偷偷学英文。

王波明就是这一群“不务正业”的外交子弟之一。

王波明出身名门，父亲王炳南从 1964 年至 1975 年，一直任外交部副部长。

“外交官”这么大的职务，在别人看来，永远是可望不可及的。王波明从小也有一份对父亲职业的崇拜和羡慕。然而，出身这样的名门，王波明却未曾到半点“荫庇”。

王波明小学时代就遭遇了文化大革命。小学只上到了四年级，该上初中了，也不让上，青春年少的王波明感到很苦闷。在社会上晃荡几年后，他被分到北京农药二厂的一个烧碱车间当工人，干的都是体力活。农药厂里到处都是刺鼻难闻的毒气，下班后身上味道久久不散，距离很远都能问道。

每天骑着自行车到厂里后，王波明与工友们一起把盐放到化盐池里，沉淀后再打到电解车间，然后出来氯气和碱。氯气是一种很刺鼻毒害性很强的气体。当时的工作条件有限，没有什么保护措施，唯一的办法，就是尽量避免冒氯气的时候进去工作。等氯气冒出来，把碱蒸发了，再把这些卤水打到其他车间做成烧碱。

对于出身名门的一个十几岁的孩子来说，无缘无故上不了学已经够郁闷了，干这种工作，学不到东西，还得天天和毒气接触，更让王波明苦闷。那时候王波明就想，就算不能像父亲一样当个外交官，当个翻译也好呀。

时光荏苒，秋去春来，天空依然是惨淡的灰。

当个翻译，成了王波明年轻时的理想。因此，王波明偷偷地学起了英文。

于是在车间里的同事经常看到王波明“反常”地咕噜咕噜，不知道在说什么，说完了，自己还满意地笑。车间里的一些老工人，看到王波明这种状态，甚至无奈地叹气，觉得这个孩子，可能要出问题了。当时，还没有人知道他在学英文呢。

然而农药厂从来都是一个危险地方，一旦发生事故，绝对惊心动魄，生命更是脆弱得令人痛心。在王波明负责的车间里，碱在蒸发的时候，会产生很多盐垢，把管道堵住。为了清除盐垢，当时的技术，就是拿蒸汽去通管道。有一次，王波明带班用蒸汽冲两个小时后，他吩咐手下民工把蒸汽关掉，自己去看通好了没有。谁也没有料到，那个民工因为慌张，一时失误把开关转向了反方向，开大了蒸汽，可怕的意外出现了。

“我架梯子上两米多高的架子上去看管道通了没有，一拧开阀门，蒸汽呼啦一下就喷了

出来，我当时就被从空中打到地上去了。”

当时思维还很清醒的王波明，立马扑进了一旁的水池里，那一次，王波明受伤很严重。

“我的眼睛被烧的眼白都流出来了，脸也烧坏了。”

那样的工作，多干一天，就意味着多冒险一天。养伤期间，王波明学英语变得更勤了。渐渐地，车间里的同事，都知道了这个年轻的孩子有一个梦想，大家不约而同地为他保守了这个秘密。

秋天来了，梧桐叶落了一地。这一天，王波明病了，他待在医院里，开始泡起病号。长年累月的在危险中生存，让他心里不时涌起一阵一阵的迷茫：我得在农药厂干到什么时候？要一辈子待在这里吗？

他真的不知道！

谁也不知道！

在医务室里，都能闻到农药车间扩散过来的刺激气味。带着失落，王波明走出了医务室，打算四处看看散散心。来厂后还真没有四处溜达过，他想趁机仔细看看这个他可能要工作一辈子的地方。

王波明首先去了隔壁的车间。他知道那个车间是生产大 56 农药的，大 56 农药用的材料是氰化钠，有剧毒。那天，王波明刚走到车间门口，突然听到里面喊：“救人啊，出人命啦！”

原来车间管道出口下面外来的 4 个农民正在清淤泥，上面操作的工人不知情，结果，奔腾而出的氰化钠毒气一下子将四个人全部熏倒，事后证明他们当场死亡。但毫不知情而又救人心切的王波明想都没想就要冲过去救人，这时，他突然被人一把拉住。

“千万别下去，氰化钠气体重，是往下沉的，先回去戴上防毒面具！”一位戴着防毒面具的技术员拉住他，说完，技术员就先下去救人了。这一拉，让王波明捡回了一条命。因为下面毒气浓度太大，首先下去救人的几个技术员，防毒面具饱和后也中毒死了。告诉王波明去戴防毒面具的那个技术员，因为后下去，重度较轻，当时昏迷了，后来变成了植物人。

后来王波明才知道事故发生的原因。因为车间里在制作农药过程中，会经常排气，时间长了会有淤泥，可以作为肥料。厂子里要找人清理淤泥，而农民需要肥料，于是，厂子里就和农民达成协议，每隔一个星期来清一次管道，清理的淤泥可以白给他们做肥料。那天清理的人进了排气管道，另外一边操作失误，机器没有停下来，那些清理的人就这样被毒死了。

王波明简直没办法相信自己看到的一切，好几条人命，就这么一瞬间，没了。从那以后有很长一段时间，王波明骑着自行车去上班，一路上都在想，今天不知道还能不能回去？！

清凉的早晨，天刚蒙蒙亮，在王波明家的窗外，经常听到他朗朗的读书声，读的还是英

文。王波明也许不知道，父亲会每天都会在不远处，看着他读一段时间的书。

北京的天空，依然灰蒙蒙一片。

太阳渐渐地升起来，照在王波明的脸上，像明亮的火焰，显得朝气蓬勃，让人感到希望和力量。

不久，凭借着自己的英文能力，王波明终于离开了让他心惊胆战的农药厂，调到北京食品研究所，做翻译。那是王波明当时的最高理想。他所在的部门是食品研究所的情报所，研究国外的屠宰技术，如何实现自动化杀猪。

“攻坚的课题是，在猪大小长短不一的情况下，刀子如何准确扎到脖子上。最后决定用低级的激光定位，这还是我从国外资料上挖出来的。后来，自动放血、剔骨，也让我们给解决了。”

这段翻译生活，让王波明体验到什么叫“知识就是力量”。不到 20 岁的他，因为依靠外文资料攻克技术难题，不仅出版了几本有关学术著作，还作为专家到处演讲，作报告。

正在忙于如何提高屠宰技术的王波明，没有想到命运的转机再次来到。

1977 年，高考制度重新恢复了。像无数青年一样，王波明开始投入疯狂地复习。

王波明觉得，如果不紧紧抓住这次机会，他可能一辈子做一位“磨刀霍霍向猪羊”的高级屠夫。

王波明当然也有他的大学梦。

对只有小学四年级水平的王波明来说，高考，好比登天。唯一值得安慰的是，他的英文不错。但是其它科目，特别是数学，他一窍不通。

怎么办？恶补！

“第一年没有准备，我没有报考。准备提早复习，几个月后去参加第二年的考试。我每天恶补语文、政治、历史等文科课程。但没想到第二年的题比第一年难多了，好在英语专业数学不算分，但是数学我还是进去考了，就想试试。我记得特别清楚，第一道题是因式分解，还做了，第二道题我都看不懂了。好在英语还是不错，考了 60 多分，这在当时是高分，结果被录取到了北京二外的一个分校。”

“昔日龌龊不足夸，今朝放荡思无涯。春风得意马蹄疾，一日看尽长安花。”

这是旧人金榜题名后的得意。

考上大学对王波明这代人来说，除了高兴，更多的，是对求学过程被中断的一种补偿吧。坐在二外的教室里，看着窗外，天那么高，云那么白，王波明终于有一点点得意地笑了。

“我的世界，终于来了！”

## 亲身体验“北京人在纽约”

1980年，3月，正是乍暖还寒之时。王波明正在北京第二外国语学院学英语，安静、舒适的校园环境让他感到踏实，那个翻译家的理想离他越来越近了。

一个偶然的机，将他送出了国门。

1978年中美达成协议，国家教委陆续与英、加、意、法、德等国达成交换留学生协议。之后，中国开始向西方国家分批派遣留学生。后来，有人将这个时段出国的留学生描述为“第五代”。

王波明即在其中。

与公派留学不同，王波明是自费的。当时留学的人并不多，更别说是自费留学。刚进入80年代，中国经济还很不发达，全国最高的工资才200元。是亲戚为王波明写了经济担保书。

那时各个学校都没有中国人，当时学校同学听说王波明是大陆来的，都很新奇。

“你们平时怎么上班？”

“骑自行车。”

“啊？”

在美国，上下班不是开车就是坐车。骑自行车是一项运动，因此，同学们都觉得奇怪。

美国的教育制度跟中国不一样。

“我去的学校是社区学校，在学校印象最深的是，学校条件很差，相当于我们现在的专科，就两年。”

“因为父亲是外交官，我刚出国也是学的国际关系学院。”在王波明的眼里，虽然父亲跟他沟通不多，但他相信很多事情都是潜移默化的，时间长了，自然会互相理解。

王波明把在国内二外上大学一年多修的学分转过去了，这样他第一年就可以不用修课。

“我数学很差，但是到了美国我每次都拿A，不是我水平高，是当地学生水平太低了。我经常和人家说一个笑话，比如说 $1+1=?$ ，半个班以上的同学都说等于3或者4，我说等于2，然后我就得了A。”

在国内并不突出的王波明，在美国学生面前，不但找到了绝对的自信，而且风风光光地拿了奖学金。

美国的月亮跟中国没有差别。在美国求学的王波明，很快就遇到了生活中的实际困难。虽然他拿了奖学金，奖学金可以当学费，但是生活费他得自己掏。

“最惨的一次，我和梅山当时住一起，两个人口袋里都不到一元美金。我们刚搬到一个屋子里，当时因为还没有交电费，晚上就只好黑着灯睡觉。我们当时带了一个小收音机，带了一个大毯子铺到地上。那天晚上我们都没钱了，就去了一次麦当劳，一人买了一个汉堡就基本上没钱了，连坐车的钱都没有。第二天就直奔唐人街的职业介绍所。”

于是，王波明找到了自己的第一份工作，在餐馆当服务生。但是当时的餐馆不给工钱，服务生靠收小费作工资。

“一般来说，客人会给饭钱的 15% 做小费。”

初来乍到的王波明开始连盘子都不会端，结帐更是一塌糊涂。但是时间久了，“铁杵都磨成针”，王波明的接待技术也变得很娴熟。端盘子是一个技巧，王波明渐渐学会，每次进出都算好，每次进厨房的时候要收集满满一盘吃完的盘子，出来的时候就是满满的一盘菜。这是一个很好的锻炼，极好地锻炼了他的条理性。

“还有结帐。有时把菜端错了，只好对客人说这是我送你的，反正老板很少知道底细，然后就能多赚点小费。”在美国，王波明终于可以养活自己了。

“最有意思的是，那个社区的黑人一般都不给小费，谁都不愿意管黑人客人。我们当时每个人负责几桌。领位的时候，一看黑人来了，大家就领到别人桌上去，不愿意放自己桌，”

几乎和所有的留学生一样苦，王波明打工经常一干就是十几个小时。

有一段时间，王波明要经过纽约的同性恋区，到一个杂货铺去打工。杂货铺晚上 5 点开门，一到营业到夜里三点。

“老板是个希腊人，老板的母亲整天坐在杂货铺里盯着我。不让我哪怕歇一会儿，一会让我去扫地，一会让我去地下室搬点啤酒下来，填满酒柜。每天凌晨三点下班，到家就已经四点了。在地铁里有很多喝醉了的酒鬼，或者流浪汉。”

长时间的打工，令王波明疲惫不堪，上课的时间也少了很多。

“那时一年四门课，但是因为我打工用了很多时间，有些课上不过来，后来我就选了一些比较轻松的课，第二外语我特地选了中文。有时候我去上课的时候，老师教的时候还不时看我一眼，怕说错了。我也不经常去，这样就等于只要上 3 门课。”

王波明第一次与文字结缘，是因为自己无意中写了一篇“苦难的求学生活”。自己过得很辛苦，别的留学生，也是辛苦，干的尽是在餐厅端盘子，给人家剪草坪这类活。王波明一时心血来潮感慨万千，就“奋笔疾书”，写了一篇文章投给华侨日报投稿，写的就是留学生们在美国有多苦。

因为这篇文章，王波明和华侨日报结下了缘分。

王波明的最后一个工作，就是经人介绍到华侨日报。当时他认识了华侨社区的侨领梅子强先生。中国改革开放以后，梅子强先生是美中关系协会的成员。梅子强推荐王波明去当翻译。王波明说没问题！心想我还给华侨日报投过稿呢。

报社的生活很紧凑，王波明每天早上6点钟一去报社，就搜集各个通讯社比如美联社、路透社等的新闻稿，然后和大家一起翻译，用铅字打印出来后，贴板，十点截稿，十一点出报。速度很快，报社人也很少，没多久王波明变成了报社的主力，担当起采写新闻稿的职责。

“那时我的笔名叫王波，我负责华侨日报头版。”

“我曾采访了美国最著名的中国问题专家，特别是实地采访了‘江南命案’的办案警官，宝岛台湾当局指使黑手杀人的真相。我那时采访的新闻，几乎每次都是报纸头条。”

当时中国没有驻外记者，中国驻美使馆有一个人专门盯我的文章，搜集后及时发回国内。国内的报纸，大量海外信息是从华侨日报转过去的，其中不少都是王波明写的。

“人民日报有关‘江南命案’的报道，就是转载的我的文章。”

在美国当记者，很有“无冕之王”的感觉，王波明很享受。这一段经历，让王波明和出版和文字结下了不解之缘。

从纽约市立大学毕业后，王波明又转到另一个市里，上了皇后大学。

“皇后大学的文科还可以，是公立大学，我毕业时是全优学生。全优学生在全校毕业的学生中不超过10%，虽然这所大学不是很出名，但是全优生申请读研究生就很有优势，写了申请后会有几十所大学供选择，哪所要就可以去哪个，我就申请了哥伦比亚大学。”

因为哥伦比亚大学给了他奖学金。“别看我爸爸是外交官，可一个月才拿300元人民币。钱真让人没办法，不是你全优了，你就想上哪所大学就上哪所大学。是谁给你奖学金了，你就奔谁去。”

当然这个大学也很吸引他。

“哥大的国际金融比哈佛都好，很多大人物都上那儿执教”。

在哥伦比亚大学，王波明主修的就是国际金融。

哥伦比亚大学的风格向来以自由著称，老师上课也不打领带，学生很有想法，有反叛精神。学生爱游行，经常搞活动。美国反越战、反种族隔离等运动，都是哥大的学生领头。

在哥大，在潜移默化中，王波明也受了影响。只要不是正式场合，王从不打领带，坐在沙发上全无坐相，必翘二郎腿，一会儿就出溜下去，然后再顽强地挺上来，循环往复，乐此不疲。

1987年，哥大毕业后，王波明去了纽约股票交易所，在经济研究部做经济师。

华尔街遍地是金，一个人在那里工作四五年，年薪过二十万美元，比总统多。那时候的王波明，觉得生活如此美好！

正春风得意的王波明，走进纽约股票交易所没几天，就“引来”一场大股灾。

## 从 CBA 到成立联办

1987 年 10 月 19 日，星期一。

纽约股票交易所。

谁也没想到，这一天会成为金融业及实业界的噩梦。

持续很久的牛市瞬间灰飞烟灭，道-琼斯工业股票平均指数骤跌 508 点，一天内跌去的股票价值总额是 1929 年华尔街大崩溃时跌去价值总额的两倍。混乱中，价值超过 6 亿美元的股票被抛售。股市暴跌呈“多米诺骨牌”效应，迅速波及伦敦、法兰克福、东京、悉尼、香港、新加坡等地股市。许多百万富翁一夜之间沦为贫民。

王波明亲眼目睹了这场西方现代工业文明的混乱。后来，有人称他为“华人圈里第一个目睹了‘黑色星期一’的人”。

那时候的王波明，刚从哥伦比亚大学拿到法学硕士学位，还只是纽约股票交易所的一名数据整理员。算一下时间，他只身来美已经 7 年。

大股灾过去不到一个月。萧条笼罩着整个纽约，却罩不住王波明的好心情。大股灾跟他没啥关系，他依然是春风得意。除了上上班，就是跟一帮同样是留学生的朋友聚会，海侃。

一个人在纽约，王波明觉得很寂寞，体会到很多像他一样的中国留学生，在美国也都没什么朋友，他决定把大家组织起来。于是中国旅美商会成立，简称 CBA。当时，旅美的中国留学生总共有三个大会，经济学会，科技学会，还有就是 CBA。因为王波明是学国际金融的，所以，CBA 的成员，主要是学商学生。

“大伙时常聚会。参政议政意识挺强。”

CBA 聚集了一大帮人。王波明与高西庆的认识，也结缘于 CBA。高西庆后来曾担任中国证监会副主席。当时，王波明的 CBA 需要一个律师。高西庆是留学生里唯一拿了律师证的中国人。

“西庆这个人挺逗的，他和北京司机一样爱议政，激情比较高。也许他太有激情了，以致后来在证监会几进几出。”

不止是高西庆，CBA 还有群这样的人，李青原、王巍、刘二飞等。

国内也有一帮这样的人。王岐山、周小川、张晓彬、张绍杰、周其仁……从 1984 年开

始中，北京就组织了一个青年经济学会，里面就有周小川、马凯、楼继伟这批改革人士。

这两帮人一碰上，简直一拍即合。话题从不离股票、证券和资本市场。大家早就蠢蠢欲动，想对当时的中国做点什么。

于是，“促进中国证券发展委员会”横空出世。

1988年3月，由王波明、高西庆、王巍执笔，联合李青原、刘二飞、茅桐、王大伟、盛溢，八人共同写成了《关于促成中国证券市场法制化和规范化的政策建议》。

“经济学有三要素：人力、原材料、资本市场。中国经济体制改革的初期就缺资本市场。”

“你想想八十年代，别说股票，连个股份制企业都少见，更别提《证券法》了，整个经济体制改革都完全没起来。”

作家茅盾借《子夜》用股票把中国人吓坏了。在新中国，人人谈股色变，这个想法怎么实施出来，王波明他们当时有的是对中国证券的满腔热情，但是谁都有想过，真的要回国建立证券市场。

1988年的5月，大股灾后的经济市场正在慢慢回复，纽约的街头，行人匆匆，人们的笑容正在慢慢绽放。

站在街头的高西庆早就眉头紧锁，甚至焦头烂额。他真是够委屈，被人放鸽子了还没工夫愤怒。放他鸽子不是别人，正是王波明。这家伙居然失踪了，失踪得就跟人间蒸发一样，任他怎么找，愣是找不着。他高西庆只差没登报报警了！

4个月过去了，王波明依然无影无踪，高西庆简直万念俱灰。高西庆找王波明，不为别的，就为一个约定，在纽约美联储大楼下的约定，俩人一起回国，给中国“捎”点东西回去。这玩意儿，就是证券交易所。如今四个月过去了，这王波明找不着，高西庆只有自己回国，单枪匹马地干了。

谁知道才踏进国门没多久，高西庆就在北京把王波明给找着了。高西庆总算踏实了。

曾经有人戏称王波明在纽约长达四个月的失踪，是中国证券史上的一庄悬案。然而在当时的王波明看来，毫无疑问，国是绝对要回的。和高西庆商量好了，回国一起建中国的证券交易所。

同样是经济师的美国同事这样对他说：“王，回中国去，你的作用将是不可替代的。”

正在那时候，王波明看到消息，纽约股票交易所董事长约翰·凡尔霖在中国拜访了邓小平。“邓小平对他说，你们有个纽约股票交易所，我们中国也可以试试嘛。”

看到这里，王波明心头一热。

回去！绝对要回去！！

于是，王波明和高西庆约定，回国办事。俩人似乎都能看到接下来的路有多难走，但是得走下去。为绝自己的后路，两人没拿绿卡。那时候高西庆在华尔街上有名的 mudge rose 律师事务所当律师，拿绿卡对他们来说，是再简单不过的一件事。但是他们怕自己打退堂鼓，就这样自绝后路了。

碰巧，那时候，王波明读到教育部在《人民日报》海外版上刊登的消息：如果你是自费留学生回国，回国机票一律报销。

王波明就悄悄地回国了。害得高西庆一路好找！

那时候愿意回国的留学生太少了。

“我出国的时候，我爸给我说一句话，甭管你出去学什么，学好了，回国。”

王波明回来了，上教育部一打听，教育部里的人说，你得先找一个工作单位，让单位给你报销。

王波明有一种被忽悠了的感觉。

但是人已经回来了，该干的事情还得接着干。要建立一个证券体系，事情太多了。王波明和高西庆回国一看，说归说，做归做，实际上当时一切都几乎是从零开始。

“要游说体改委、政改办以及一些大公司，复印、查资料、开会，高西庆都得自己掏腰包。”

于是，北京的大马路上，多了两个骑破自行车的年轻人。他们四处奔波，也屡屡受挫。俩人痛下决心，如果五年以后，这事儿还没干成，一人在东边修自行车，一人在西边卖包子。

在最艰难的时候，他们遇上了贵人，中国新技术创业投资公司总经理张晓彬，他给了王波明他们十万元赞助。

1988年7月9日，万寿宾馆会议的召开，拉开了中国证券市场建设的序幕。

那一天的北京，“太阳强烈，水波温柔”。

在万寿宾馆，人民银行总行召开“金融体制改革和北京证券交易所筹备研讨会”，参加会议的机构和个人，都是中国经济界最有实权的。

会后，人民银行总行牵头，王波明与高西庆参与，由宫著铭、张晓彬主持，花了将近一个月，编写了《关于中国证券市场创办与管理的设想》，即证券白皮书。白皮书的主要内容包括了《筹建北京证券交易所的设想和可行性报告》、《证券管理法的基本设想》和《建立国家证券管理委员会的建议》。这是一份关于中国证券业结构的整体框架。

随后，白皮书递上去了。

不久，上头就作了批示，于是中南海会议，专门讨论股票问题。

这次国务院会议由宫著铭主持。负责农业信托投资公司的王歧山等人弄了份建立北京股票市场的建议书。王波明顿时心里一乐，嘿，这不就是我回国要干的事嘛。

“今天回过头来看，‘白皮书’的很多原则借鉴了国外的经验，而关于资本市场结构的设想，现在基本上都实现了。”

时任国务院副总理的姚依林采纳了王波明的建议：先由基层自发研究，然后变自发为国家有组织地研究和筹划。这在后来被称为“民间推动，政府支持”。这在王波明他们来说，相当于拿到了尚方宝剑。

1989年3月15日，王波明与高西庆等在北京饭店召集了一些大信托投资公司、产业公司的“老板”开会，讨论中国证券市场的早期筹备工作。会议最后确定，与会的9家公司，每家公司各出50万元人民币，作为组建机构的经费，并成立一个民间的机构来推动证券市场的建立。这家机构就是“北京证券交易所研究设计联合办公室”，简称“联办”，后改名为“中国证券市场研究设计中心”。

这就是当年名震一时的“北京华尔街会议”。

有了联办，高西庆、王波明终于有了组织。联办就为在北京建立证券交易所而生，他们希望将交易所会员公司发展几百家。

## 一腔热情建立证券市场

90年代末的上海，沉闷异常。

上海，似乎显得不再那么骄傲。陆家嘴轮渡拥挤造成死人惨祸，肝炎大流行，火车相撞，这三件事，把上海人折腾得有气无力。

时任上海市市长的朱镕基，寝食难安。

为打开上海这种沉闷局面，朱市长有了个计划，开发浦东。

上海市政府有意将上海建成金融中心。然而开发需要大量资金支持。朱市长没有钱。当时的预算是8000亿，那是个天文数字。中央没有钱，只给政策支持。

1989年的联办，日子也过得不顺畅。当时联办的成员里，只有王波明和章知方是专职的。有一度，联办闲得简直令王波明腿软。没事情了，其他人也不常来，就他和章知方成天窝在办公室里，两两相望，心头是说不尽的落寞。

有报道说，高西庆和王波明两位年轻人被赋予了建立中国证券市场艰巨使命。但当时的联办，却岌岌可危，困难重重。

“其实建立股票市场的设想并不符合中国一直以来对资本主义和西方概念的看法，但矛

盾的地方在于，股份制很可能是中国领导层摆脱经济不振的一剂良方。”

困难之时，王岐山鼓励大家，还是要坚持要去。先把组织问题解决。

联办当时其实是民办的性质，后来，李青原找人帮忙，好不容易才把联办挂靠到体改委名下，把组织问题给解决了。

朱市长的浦东开发计划，恰巧给了“联办”一个机会。一直是为北京建立证券交易所作准备的联办，在遭遇重重困难之后，在北京还没找到机会。反而是亟待开发的上海，给了它信心。

“联办”的宫著铭向朱市长写信说：要想开发浦东，就要借全国的钱。银行已经没有办法了，要搞个股票交易所才行。

朱市长问：什么叫股票交易所？

宫著铭就向他解释了大概意思。上海在解放前也是有过股票交易所的。朱总理听懂了，马上引起了重视，同意试办。

1989年底，“联办”就开始投入到上海证券交易所的筹办中。

不久，筹建上海股票交易所的三人小组成立，他们分别是上海交通银行的董事长李祥瑞、上海人行行长龚浩成、上海体改办主任贺镐声。

王波明等人也到了上海，风风火火地干起来。建立股票交易所是一个系统工程，涉及法律、会计、投资人、交易场所的选择。没有人给这个工程设限。

交易所里，肯定要有多部电话机。在当时的中国，办事情，程序多，审批多，进度要快也快不起来。王波明觉得，既然都批了，在干着了，就放心了，那就慢慢干呗。

那时候每天也辛辛苦苦的，可王波明觉得，心里头正爽着呢。这事儿还真给干成了。那时候有一份出乎意料的惊喜。

谁知道，没多久，到了1990年年中，朱市长到加拿大去访问，有记者问他，中国还要不要改革。朱总理马上说，当然要，比如我们马上就要建立股票交易系统，今年年底上海股票交易所就要开门。

大家听到新闻，当即一惊，现在都五六月份了，股票交易所还在筹备呢。得赶紧呀！

这帮热气沸腾的年轻人，干劲十足，让朱镕基对全世界的承诺，准时兑现了。

1990年12月19日，万人期待之中，上海证券交易所举行了开业典礼。

“在此之前，深圳证券交易所为了抢到‘第一’称号，居然赶在12月1日就试开张了。当开的情形听说比较冷清，毕竟太仓促了。”不过回头再想想，王波明还挺理解他们的，毕竟是件意义重大的事情。

“不光是在中国，就整个东欧而言，都意义重大。一个社会主义国家，去建立一个股票交易所，这是不可思议的事情。外国人眼里，在中国，连股份制都是与私有制划等号，搞不好是要被抓进去的。”

这一天空气里冒着寒气，王波明却觉得，太阳如此温暖。王波明终于可以长吁一口气，至少他不用去卖包子了。

王波明与高西庆等在帮助上海、深圳筹建交易所的空余时间里，以美国 NASDAQ 计算机联网交易为蓝本，设计建立了“STAQ”，即中国证券自动报价系统。该系统于 1990 年 4 月 25 日向国家体改委提交报告，当年 11 月就实现了国内 6 个城市 18 家公司通信联网。

1990 年 12 月，以上海证券交易所、深圳证券交易所和北京“联办”申请的 STAQ 证券交易自动报价系统两所一网作为标志，中国证券市场就此建立。

1990 年，王波明参观浦东的时候，觉得那儿简直太破烂了。虽然那些人一直给他看模型，说这里是陆家嘴，那里要建歌剧院，说得很宏伟。开上海交易所的时候，李祥瑞在会上说：开这个交易所别指望挣钱，这个交易所政治影响大于经济影响。别想着炒股票。

谁都没有想过上海会发展得发此之快。

更没有想到，股市交易势头竟然如此凶猛。

“几乎一年左右，全中国的钱就像对着抽风机似的，忽一下全抽向上海。”没有人会想到，股票交易量会超过债券交易量。

那情景，才真叫“一江钞票向东流。”

到了 1992 年年底，关于证券市场怎么管，联办和人民银行产生了很大的分歧。当时深沪两家证券交易所已经开了两年，但还没有监管机构。联办在交易所里负责一些事务，但大部分事情还是由交易所自己管。

交易所究竟该谁负责监管？归哪个口？意见不统一。人民银行说应该归银行管，联办当时挂靠在体制改革委员会，王波明他们提出银行监管肯定不合适。因为中国金融管理体系当时很不完善，很难切断银行资金流入股市，因此，中国证券市场一定要有一个独立的监管部门。

“我们比较推崇美国模式。专门进中南海向朱副总理做了一次汇报，谈了对当时证券市场的看法。聊起股市的上涨，我们就说，为什么讲现在股市充满泡沫，就是因为现在的盈利支撑不了这么高的股价，市盈率（PE）太高。为什么市盈率（PE）太高，归根结底还是进入股市的资金太多。因此，市场一定要有一个独立的监管机构，让银行监管迟早出问题。”

王波明等还向朱副总理建议，成立一个专家治理型的证监会，主要负责人由具有专业知

识背景的官员出任。在回答总理有关具体人选的咨询时，他们推荐由刘鸿儒先生出任证监会主席。

1992年8月，深圳因新股认购引发动乱后，国务院决定成立证券监管机构。当时没有一步到位，而是搞了个折中。证监会是事业单位，上面还有一个证券委，证券委是权力机构。各个部的一把手都在证券委任职。证监会是证券委的办事机构。刘鸿儒先生出任首届证监会主席。

“至于‘联办’，1989年到1992年，它的使命就是帮助建立中国证券市场。证券交易所成立特别是证监会成立后，‘联办’的使命完成了，钱花光了，人也没得用了。”

对于满腔热情，一心想建立中国的证券市场的王波明来说，证券市场建立起来了，自己的任务也已完成。他要考虑的是，接下来该做什么。

这位中国股市的设计者，正逐渐淡出圈外。

## 功成，身退，创业

1997年，北京的夏天，酷暑难耐。

连绵起伏的山峰，郁郁葱葱的森林，叶子墨绿一片，生气盎然。

谁会相信几个月以后，这里将一片火红，红叶飘香，令人迷醉。

也没有人会知道，香山饭店里，一场关于联办未来命运抉择的会议正在召开。

参会的这些人，都曾经是“联办”的元老。现在，他们正在思考自己将何去何从。

王波明，正是这“联办”的元老之一。

此时，距离中国证监会成立的1992年，已经4年多了。

王波明一直用迷茫来形容这四年。在王波明看来，联办的发展，以四年为一段，第一个四年（1988—1992）是创建了中国资本市场，第二个四年（1993—1997）是漫长的迷茫期。

实际上，1992年联办的职能完成，中国证监会成立之时，王波明就面临着一次选择。

作为主要筹备机构，联办大部分人都进了证监会。

身为联办的负责人，王波明开始在联办和证监会两头跑。

“我当时心里很矛盾，如果到证监会的话，等会里工作转入正轨，就不能在联办了。当时回国的梦想是要创造一个资本市场，现在创造完了，得开始给自己重新定角色了。”

王波明明最后还是留在了联办。

“我在证监会也呆了两三个月，我就觉得我不适合做政府机构，就回来了。”

正是这个时候，王波明有些迷茫了。原本以为推动中国资本市场是一个很长期的过程，

但是实际上只用了 4 年时间。

如此迅速的完成使命，让王波明及其伙伴在高兴的同时，也有一种深深的失落。

说实在的，他还没有准备好，一下子还转不过弯来。

王波明不知道何去何从，下一步该做什么？

联办还可以做的，就是《证券市场周刊》。但在当时，这个杂志只是为了配合证券市场的信息发布做的，并不是以盈利为目的。

然后就是全国证券交易自动报价系统，还有一些债券发行业务。但由于种种原因，这两方面，都不是太顺。特别是为江苏剩政府发行地方债券，还险些挨批。

显得有些“无所事事”的联办，开始试图介入一些新业务。于是，他们尝试做了一些外国基金委托管理的私人股权投资（PE）。

现在 PE 在中国大陆风头正劲，但当时绝大部分人根本对私人股权投资一无所知。联办可以说是大陆最早的 PE 管理人。因为，当时国内根本没有相关基金管理法规，联办帮助外经贸部起草了不少相关法规草案。

几年间，联办代表委托人投资玉门柴油机、小天鹅洗衣机、春都火腿肠等成长性企业，回报率非常高，在全世界新兴市场投资中排名第一。

90 年代初，中国经济一度过热，全国各地一片火热，特别是房地产泡沫非常严重。

像那个年代绝大多数企业一样，联办进入了房地产市场，在北海投资买地。

那时候，北海继深圳之后，与海南一起成为房地产炒作最热的地方。在北海如果有块地，就等于有一块金子。为了拿地和贷款，很多企业都自我吹嘘得很厉害。

“为了拿地，我们就策划说准备到北海去盖一个 70 层的大楼。我们从国外的报纸上剪了一个高楼的图样贴在了设计图上，去找北海市长帅国立申请批地。说实在的，我们心中没底，怕他们说我们吹牛。好不容易等到与帅国立吃一次饭的机会，他对我们说，你们要盖 70 层的楼，可以，我可以批块地给你们。但是我可以告诉你们，在你们申请之前，从我手里批的地，没有一家计划是低于 100 层的。”

这让王波明等人大吃一惊。没想到，这世上比他们胆大的人多了去了！

最后帅国立给联办批了一块地，200 万。批下来第二天，就有人来找王波明，希望他能转让这块地，给他 1000 万。

“当时觉得，才 1000 万，没意思，不卖。至少值一两个亿。没想到不久治理整顿，这块地就砸手上了。前几年我到北海出差，那块地还荒着，有不少牛在放养。现在这块地已被收走了。”

那年头，不少人都像疯了一样。银行的钱也好贷，闹了不少笑话。

王波明记得，一个从海南来的姓杨的厨子。从银行贷了几千万，在北海银沙滩最好的地段，盖了一大片楼，楼里居然忘了设计下水管道，结果，建起来就成了垃圾场，没人愿意要。”

“这反映了那个时代的混乱与狂热，也反映大家对真正的市场经济和产业认识还很肤浅。大多数人和我们一样迷茫，不少大公司都垮了，真是大浪淘沙。幸运的是，我们挺了过来，活下来了。”

4年的时间，让王波明看遍了冷暖人生，觉得世界灰暗了很多。

周围的一些人曾经风光一时，但转眼就不知所终。真是眼看他起高楼，眼看他楼垮啦。

4年迷茫过后，联办剩下的只有构建资本市场的光环，产业上基本没有什么起色。

悠悠岁月，让王波明得出了一条经验，要想做好一件事就必须放弃另外一些事情。不是所有的事情自己都能做好的。

值得高兴的是，王波明依然有“办事”的热情。

“联办定位中企业和事业的角色分得不是很清晰，我们也在思考下一步到底该怎么办。当时我们觉得应该重新组织起来做一些事情。正好高西庆提出，互联网是个好东西，将来准能把办公室、图书馆全都灭了。这样我们才下决心和政府分开，转型下海，去做网络和传媒。”

1997年7月的北京，一派喜气洋洋。

全世界的目光都投向了香港。全体中国人，正在张开双臂迎接香港回归。

香山饭店里，酷暑下那场决定性的会议仍然在继续。

这场会连续开了一个多月，会上争论激烈，会下冷静思考。

花前月下，林荫道上，避雨亭中，避暑圣地成了联办人集体思考与决策的好去处。

香山会议是联办发展史上的转折点，其重要意义可与中共长征途中的“遵义会议”相比。

香山会议，确立了对联办未来发展影响深远的“四项基本原则”。

第一，民族主义。从最初以构建中国证券体系为理想，满怀希望和信心的第五代海归，揣着的是为中国未来发展做贡献的满腔热情。

这一点，什么时候都不能变。因此，联办保留了研究部，继续为体制改革做贡献。

第二，集体主义。初创时，王波明给联办起了个口号，就是“联合起来办大事”。没有谁能一个人做成大事，一定要联合一群人。

1997年时的联办，内部机构还比较松散。通过香山会议，建立了强有力的领导核心。当时形成的5人核心小组，至今仍然团结在一起。

会后，决策权向上集中，资源重新整合，改变了以往各自作战效益不高的不利局面。

第三，诚信原则。联办构造了一个开放型的合伙人体制。合伙人不仅仅是创业的几个元老，成长过程中其他优秀者也吸纳进来，等于是建了一个平台，让大家共同享受发展成果。

这种合伙人建构，不是一个简单利益体的集合，而是理念和志向的结合。

“我得到今天我们这个理念还是对的，如果是利益的结合，就算只有两个人也有可能闹矛盾。但是，我们强调的是要信这个理念，利益只是其中的一部分。合伙人要信这个理念，对联办的发展有贡献。”

第四，长期行为。联办要踏踏实实做一件事，构建一个百年老店。

“百年老店有很多理念需要仔细琢磨，很多事情可能和现在没有什么关系。我们得为后人留下一点东西，如果真的要构造百年老店，要牺牲很多眼下的利益。长期行为就是别太多看短期的行为，不要跟风，也许现在做的在短期内不是太好。”

会议结束了，王波明第一个走出来，迎着正当头的阳光，他觉得心里踏实了许多。

联办，已经不再是从前的联办了。

“告别过去，光环不要了，踏踏实实的从零做起。”

从一个事业单位转型为一个企业，联办一直探索中。

1997年，联办成立联办控股有限公司，正式向企业转型，并将分散的业务逐步向网络、传媒和金融三个主业靠拢，慢慢开始瘦身。

这意味着，联办作为一个证券市场的组建机构已经完全画上句号。现在的联办，已经脱胎换骨，将以一个全新的面孔面向世人。

联办转型后，做的第一件事，就是出了一个叫《联办魂》的小册子。

“为什么叫‘联办魂’，我们想了半天，什么词能描述我们当时的精神呢，就是魂。”

这是有原因的。从联办开始，联办的人，一直是一个集体，转型向企业以后，不一样了，企业是很微观的，和当时资本市场的宏观不同。但是不管怎么样，联办的魂不能丢，联办的精神不能丢。

“我们把能做的事情和不能做的事情分的很清楚，我们一定要把我们能做的事情干好。”

在王波明眼里，联办是一个集体，有它的魂。这个魂，就是“四项基本原则”。

以此为准则，联办从迷茫中找到方向，开始新一轮创业。

## **传媒时代的领跑者**

2000年，在如麻辣火锅般沸沸扬扬的的网络世界里，如果你不知道“痛并快乐着”“美女作家”“小鸡过马路”，只能说明，你离“江湖”还很远。

你更不会想到，一座传媒界的帝国大厦，以互联网为根基，已然封顶。

这座帝国大厦的创建者，就是联办的王波明及其伙伴们。

王波明始终有一种媒体情结。

早在美国留学时，王波明就有两年的记者经历，令他与媒体结了这份缘。

“在美国做媒体，我感受最深的就是记者是无冕之王。在美国，有许多人愿意去做待遇并不丰厚的媒体行业，就是因为媒体能影响一批人或一个群体。”

“我们进入互联网领域比较早，媒体也有个雏形，除了《证券市场周刊》《财经》杂志刚刚出版。”

1995年11月，联办成立了和讯，是中国最早的ICP之一。

到了1990年代末，互联网热火朝天的时候，和讯引起很多投资人的关注。

看起来商机重重，和讯也面临着重重诱惑。

当时，香港中策投资有限公司的老板黄宏年想买和讯，代价是一家香港上市公司的一亿股股票。然而王波明考虑到这种投机性的东西和联办的长期行为理念不符合。凡是不符合香山会议“四项基本原则”的东西，王波明一概拒绝。

这家公司就是后来赫赫有名的盈科动力。听说当时李泽楷也是刚刚进去，还没开始相关重组。后来这只股票股价最高涨到每股36元，如果当时同意被收购，不到两年联办理论上就有36亿港币收入。错过这样的良机，周边很多人都觉得实在太可惜了，一块大肥肉就这样白白地扔掉了。然而王波明的心态很平和，他和伙伴们对此总是一笑而过。

他们的目标是将和讯长期做下去。一个事物要有长久的生命力，必须老老实实在地经营，不管周围的诱惑。

“坚持‘四项基本原则’不动摇！这是我们经营的铁律。”

王波明觉得，原则坚守住了，就是胜利。

到了2000年，同样的收购事件再次发生。软银想收购联办在香港的媒体公司国基（财讯的前身），出价20个亿。联办的领导者们，再次拒绝了。

其实，即使到了现在，财讯也不值20个亿，但王波明内心仍然平和得很。

“坚持自己的理念。”王波明一直相信，这是联办的核心。

这，也是一种力量。

正是由于这种坚持，才使联办能比较顺利地走到今天。

和讯是中国目前最大的财经门户网站和理财社区，而且将一如既往地坚持下去。

做网站王波明是“生手”，办报刊杂志，他却算得上是“熟练工”了。

一开始，联办就一本刊物：《证券市场周刊》。但这本刊物与股市贴得太近，总让王波明

有种坐过山车的感觉。

“我们周刊的发行量也和股票指数一样大起大落，最高时一周发行量达到了 100 万册。”

1999 年，5. 19 行情股市“井喷”的时候，《证券市场周刊》发行量跻身全球经济周刊的第三名，是除去《财富》外的全球第二大杂志。这让王波明即兴奋又紧张。

杂志的发行量像股票走势一样起伏不定，完全像过山车，让人无法控制。“稳中求进”的王波明，有了一个想法，就是办一本不随股市而是跟中国整体经济发展走的杂志。这就是《财经》杂志创刊的最初动因。

1998 年《财经》杂志，横空出世。

刚创立时，由于名气不大，《财经》发行量并不是很好，经常亏损，最多时亏损达到 200 万元。即使如此，王波明依然支持编辑部坚持新闻报道原则，不向广告商在原则问题上让步。

当年留学美国在华侨日报当记者的经历，让“无冕之王”那种追求新闻真实的影响印在王波明骨子里。他支持主编胡舒立“独立、独家、独到”的办刊原则，做一本真正独立不受商业影响的杂志。

最开始，广告部和编辑部业务没有严格分开，双方经常因为广告干架。有时这边广告商投了广告，那边编辑部把人家的负面新闻捅了出来。

有一次，科龙公司给了《财经》一百万广告费。不知是有意无意，广告第一期刊出时，左边是科龙广告，右边就是揭露科龙问题的文章。两相对照，给人视觉冲击特别大，后果当然是科龙立马撤单。

这样的事情经常发生，经过反反复复的磨合，王波明决定彻底实行采编经营分离制度，保证独立报道，依靠内容质量和新闻效应来提升杂志影响力，从而拉动广告收入。

2000 年 10 月推出《基金黑幕》，揭露中国基金业初期普遍存在的各家基金联手操纵股价，牟取不法利益的内幕，引发中国证券市场大地震，《财经》也因此一夜成名。

2001 年 8 月，《财经》推出《银广夏陷阱》，揭发广夏公司连续多年业绩造假，欺骗公众。结果银广夏次日即停牌，复牌后股价高台跳水，连续无量跌停，从 40 多元一气跌倒 3 块多钱。不仅引发牛市见顶，造成沪深股市大跌，也宣告以往靠资金做庄，不管公司业绩的炒作模式寿终正寝。

《财经》杂志这种直面现实的“扒粪”式新闻报道，让中国股市的种种劣迹，宝路在光天化日之下。不仅使得监管当局痛下决心整肃证券市场违规行为，也使《财经》在广大读者中形成了品牌基础。《财经》杂志主编胡舒立也因此被《商业周刊》称为证券界“中国最危险的女人”。但又有谁知道，作为出品人，联办和王波明等人对此担了多大的风险呢！

《财经》杂志的品牌影响日益显著，已经成为中国财经新闻界的领头羊。广告收入也直线上升，目前在全国财经刊物中，排名第七。

这是谁都意想不到的。

2000年以前，《财经》的前景，似乎一片黑暗，看不到任何希望的光芒。

“1995年，进入互联网领域时，和讯网亏钱，我说养着，1998年创刊后，《财经》的影响没形成，两三年没广告，我同样说养着。做事得往长远看，不能太急功近利。”

从1998年养到2000年，王波明看得的确很长远。

2000年以前，人们因经济等因素的制约，眼光更多地集中在电视、报纸等大众传媒上；2000年以后，随着人们的生活水平提高，消费能力增长之后，满足个性消费与深度报道的杂志，越来越受到人们的欢迎。

这一切都证明，王波明是对的。

在传媒领域，联办曾经尝试办过一家财经时报。但很快地，王波明就发现，在互联网日渐普及的大趋势下，日报的生存空间日益萎缩。为此，他及时收手，将这家日报转让出去。

“杂志，杂志，再杂志。”

这是王波明及其管理团队深思熟虑后确定的传媒经营方针。

如今的联办，刊物已经涉及财经、IT、旅游、房产、汽车、体育等各个领域，《财经》《证券市场周刊》（红、蓝两本）《新地产》《表旅行》《美家生活》《中国汽车画报》《体育画报》等一系列杂志正在不断壮大和发展。

转型后的联办，俨然成为财经传媒界的领跑者。

## 尾声

“中国证券体系的构建者”这一光环也许将永远围绕着联办及王波明，然而联办及他本人早已从这光环的光芒下走出，以更耀眼的方式绽放了新的风采。

从和讯到财经杂志，从PE管理到证券投资，王波明及其创业伙伴以战略眼光和综合实力，总是走在时代的前列。没有人能预言，这位时代领跑者，下一次又将走向何方。

有人说，他是率性的，骨子里崇尚勇敢；有人说，他漫不经心的眼神时时透露着智慧。唯一能确定的是，他永远是一幅闲散的神态，叼着烟，在烟雾缭绕里，怀揣着一腔激情，思考着许多看起来似乎还很遥远的事情。

虽然是多家媒体的老板，但王波明是一个低调的人，这些年他很少接受采访。

或许，一路跌跌撞撞走来，即使感慨万千，对王波明来说，以沉默应对方是最好。

## 王维嘉：无线互联网的寂寞高手

### 从砖窑工到大学生

“一个下乡知青，连解析几何都不知道，连 26 个英语字母都背不全，怎么可能考上中国科技大学？”

1977 年的 10 月，文革结束后的第一年，生产大队的广播喇叭里传来全国恢复高考的消息，无数青年都为之欢呼雀跃，甚至兴奋到啜泣，19 岁的王维嘉也是其中一员。

王维嘉报考的是中国科技大学——这是全国理工科状元最集中的地方。整个七八十年代，中国科大高考录取分数线一直全国第一，那一年在整个陕西省也总共只有 10 个招生名额。所以，许多人都在等着看王维嘉的笑话。

王维嘉是个喜欢冒险的人，尽管他从来不认为自己那是在冒险。

1958 年，王维嘉出生于西安，父母是西安铁路局的干部，下有两个妹妹和一个弟弟。从小学三年级开始，他就开始迷恋无线电，曾经花 2 毛钱买来矿石来做成收音机。文化大革命时，他还偷偷安装了一个发报机。文革结束后，王维嘉天天骑着自行车去各处邮局转圈，为的是去购买一本开始恢复发行的《无线电爱好者》。但不久，高中毕业的他被安排到陕西省渭南乡下乡插队。这一年，他刚满 18 岁，最大的理想是将来能回城当个车工。

返城是知青心中现实而又遥远的梦，考大学正是梦想变成现实的途径之一，但难度却犹如鲤鱼跳龙门。在那个疯狂的年代，老师不当老师，学生不像学生，由于中学生活在中度度过，造成了王维嘉高中毕业了却连解析几何都没有听说过，唯一会念的英语句子是 Long live Chairman Mao!（毛主席万岁!）。

可是，王维嘉找不到不参加高考的理由，而且也没有理由不去报考中国最好的大学。不仅仅是因为他看到了回城的曙光，更因为在他看来，不如此，自己这辈子都不会甘心。

王维嘉不但喜欢冒险，而且还特别自信和坚持。他的自信和坚持，也远远超出常人对这两个词的定义。

王维嘉首先和同伴一起去找大队书记，他们都希望回城复习备考。

大队书记把人民日报拿出来“你看，头版社论是“大干一百天”，你们怎么能回家复习呢？”

“您就通融一下吧，我们只是为了参加高考，耽误不了多长时间。”

“抓革命促生产更重要。”大队书记怎么说都不肯同意。

当时知青招工回城的行情是送一辆自行车或者一块手表，或者一个缝纫机。在当时，自

行车、手表、缝纫机都是贵重品，是“三大件”。如果高考走，就没必要“进贡”了。

此时，王维嘉在村里的工作是最有“挑战难度”的烧砖。要在40度的骄阳下打砖坯，烧窑和出砖。这是当时许多监狱或劳改工厂的犯人常干的活，尤其烧窑的时候从来都不分日夜。

王维嘉就是在打砖坯换班休息的时候，开始了高考复习。两组人10分钟轮换一次，正好够他跑到树荫底下做一两道数学题；晚上收工回到十几个人大通铺的房间，没有椅子，就坐在水桶上复习；有时，他还要面对一些同伴捣乱，因为对方感觉自己高考无望，索性要大家“同归于尽”，故意在屋内烧湿柴火，熏走那些看书的人。

眼看离高考仅剩一个多月的时间，城里的老师们憋了十年的教学热情都释放到了各种高考补习班上。可在农村连怎么复习都不知道。跟公社、大队反复沟通后还是不允许回城复习。最终，一帮要参加高考的青年，包括王维嘉在内，都决定：“他娘的，老子颠儿了！”

考试最终要回到插队所在的农村公社，大家都已经料到了大队会给点儿颜色看看，包括断口粮。在临考前一个星期，王维嘉和伙伴们背着一大袋馒头回村了。过了几天，馒头没有了，只好去农民家里蹭饭。高考前最后一天，弹尽粮绝，王维嘉早上6点起床，饿着肚子从大队走五里路来到公社。在一整天的劳累疲惫当中，他参加完了人生当中第一次大考。考完出来之后，王维嘉又饿又累，头晕脑鸣，感觉一片天旋地转。

同来参加高考的同伴故意问他：“科大生，考得如何？能金榜题名吗？”

“考得很差，要报个中专就能稳录取了。”王维嘉有气无力地摇摇头。

这一年，是王维嘉生命当中的一大转折。

王维嘉最终在羡慕的目光当中收到了科大录取通知书，这在当地轰动一时。走在路上，他都像踩在云端之上。

后来王维嘉回忆说，“这是我这一生当中最兴奋的时刻，我相信死后升天堂，也就是这感觉。”

但好事总是一波三折，1977年的高考还要政审。王维嘉的出身没有问题，但由于积怨，大队支书拒绝给他出具政审材料。

没有大队党支部的盖章，没有学校敢招这个学生。王维嘉从村里到县里，四处求情，四处碰壁。直到招生团临走前的最后一刻，王维嘉才找到一个硬门路疏通了关系，得以如愿地上了科大，并且一直读到了1984年硕士毕业。

中国科技大学当时的录取分数线还高于清华、北大，云集了当时中国科技领域最顶尖的专家以及最有天赋的学生。进大学的第一天，王维嘉就立刻感受到了差距。他还是在去科大

的火车上，才重新记全了 26 个英文字母。但是，他的同学许多已经能直接听“美国之音”，读英文原著小说，甚至开始学第二外语了。王维嘉一上英语课就紧张，生怕被老师点名提问。

王维嘉笑着自揭老底。但他是个自信自己永远要做第一的人，就如同他过去要考就考中国最好的大学一样。王维嘉一生都能够为了自己的目标，而不惜一切地去努力。多年以后，无线互联业的梦，他一做十几年，连吃饭、睡觉、喝水都想着这件事；同时，就算创业已经成功，王维嘉依然常常一天工作 12 小时以上。

王维嘉就是个这样的人。

为了恶补英文，在科大的第一学期，王维嘉没有看过一场电影，没有休息过一个周末，甚至连吃饭、走路、上厕所，都在背英语单词。在第一个大学暑假，他背会了两千多个英语单词。

两年之后，他的同学开始惊诧。

“英语结业考试第一名竟然是他？那个连 26 个字母都背不全的王维嘉！”

## 斯坦福大学“登高望远”

人们经常谈论美国说，这个全球目前唯一的超级大国，是一个由四条腿支撑的超级复合怪物，这四条腿分别是：创造新财富的硅谷，提高经济效率的华尔街，进行财富再分配的华盛顿，提高人们生活质量的好莱坞。

在美国旧金山南端的硅谷，这片不足 1500 平方英里的土地上，汇集着惠普、思科，英特尔、苹果、雅虎、Google 书店等一大批全球顶尖 IT 企业。上世纪末，互联网正热时，这里平均每一天就能产生出 62 个百万富翁，每 5 天就有一家公司上市，每年能创造的经济总产值能与韩国持平，可在世界所有独立的经济体中名列第 11 位。

这个全世界瞩目的经济神话，源泉就是美国斯坦福大学。在美国，乃至在世界范围内，斯坦福大学都是有数几家可以与哈佛大学相提并论的名牌大学之一。这是一个藏龙卧虎的地方，曾先后出了 27 个诺贝尔奖获得者，甚至“在食堂吃饭时，你身边的一个干瘪老头，就可能是一位诺贝尔奖获得者。”

王维嘉与斯坦福大学结缘，最早是因为一本书。

1984 年的暑假，王维嘉硕士毕业。这时，他正为一本《人民日报》连载的名叫《硅谷热》的书如醉如痴，这是美国斯坦福大学一位教授写的一本有关硅谷人创业的著作。后来，他又托一位从美国斯坦福大学回国探亲的同学带回了英文原著，进行第二次阅读。书中苹果、惠普、英特尔等公司在 IT 江湖中金戈铁马的风云历史，让 26 岁的王维嘉“激动得夜不能寐”，

他不止一次地想象着“自己要做同样的事情”，

这本书王维嘉对大洋彼岸的硅谷产生了无限的向往和好奇，一瞬间膨胀到了无法克制的地步。如同过去一样，一旦他决心做一件事，就会为之废寝忘食地努力，百折不屈地奋战。

王维嘉申请了美国斯坦福大学电气工程系。

以前，王维嘉想做的是考中国最好的大学，去见识一下中国最顶尖的高科技人才；现在，他要去见识世界最顶尖的高科技人才和专家。而且不但是要见识，还要站进他们的行列，成为他们当中的一员，跟他们进行竞争和比较，甚至要超越他们。

站的最高，才能望的最远。这个道理，王维嘉深深认同。

1985年，王维嘉拿到了斯坦福大学的录取通知书，开始赴美攻读电气工程博士学位。

在美国生活的第一天晚上，就让王维嘉“内心激动不已”。

刚下飞机，王维嘉就参加了斯坦福大学电气工程系中国学生组织的沙龙，但主题不是叙旧或者结交同乡，而是如何创办公司。每一个人都踊跃发言，展露着自己的锋芒，虽然几乎大多数人并不具备创业的条件。如果好心相告：“你连最起码的资金都没有，怎么创业？如果有资金，你干吗去端盘子呢？”

可立刻就会有人反驳：“硅谷从来不缺乏资金。”

“如果搞砸了怎么办？”

“硅谷不惩罚失败，硅谷的老板喜欢创业失败的人，认为不需要自己来付学费的人最好。”

在食堂吃饭时，外国同学们互相议论的也是这样的话题。

“瞧瞧，就是那个小子办公司失败了。”与中国人看见别人做生意失败时幸灾乐祸的态度不同，美国人多是惋惜和尊重

“其实他应该像盖茨一样退学创业，我就有这样的计划了。”另一个人这么回答，仿佛退学创业如同吃喝拉撒一般简单和理所当然。

虽然中国留学生们的观念和思维已经开放了很多，可在美国人看来，中国学生还是显得比较循规蹈矩，更倾向于多说少做。周围浓厚的创业氛围也深深刺激了王维嘉，他后来回忆说：

“那种热烈的创业气氛，令我内心激动不已！来美国不到一年，我和三个同学就要把Internet折腾到中国的念头，当然，最后我们没有做成。”

多少年后，王维嘉回顾自己的留学生涯，他认为最大的收获就是收获了自信。因为自信，他才走上创业之路。他甚至还认为：“如果有一种方法，比如可以通过催眠术使我达到自信

状态，那我就愿意省下读博士的时间。”

王维嘉的自信源于知识的增长，以及跟那些名人的日常接触。由于所接触的每一位教授都是世界某个领域里的权威泰斗，在见多识广之后，自然而然地会认为这些人并没有什么了不起，并且主动向这些成功人士看齐。

来到美国的第三年，在技术上已经足够自信的王维嘉开始接触科技市场。

1987年到1989年，王维嘉担任当时美国七大电信公司之一太平洋贝尔公司的技术顾问。这是一个有十多万名雇员的大公司，而他在产品研发部门专门做最尖端的光纤入户，也就是今天中国才开始兴起的所谓的宽带入户。

王维嘉围绕旧金山海湾地区，为太平洋贝尔公司开发了第一套广域高速光纤网络。但是，王维嘉总觉得自己才未尽用，他总觉得自己“还有一种在寻找什么的感觉。”

他一度以为这是工资待遇的问题。在太平洋贝尔这样的大公司，提工资的节奏一般都很慢，同时王维嘉没有期权，也没有奖金。据他自己后来，公司提工资“一般是补偿完通胀率来提，比如通胀是4%，全公司就是5%。一个部门100人，就提5%，给谁提由老板决定，表现最好的可以提20%，最差的不提。”

于是，王维嘉决定跳槽。

1989年，王维嘉转战“无线数据”公司，又将公司无线网络架构设计软件和网络效果测试工具产品向前大大推进了一步。

但是，那种仿佛宿命的感觉依然纠缠着他，不肯罢休。

1992年，王维嘉辞职，开始为Interval研究公司效力，研究课题主要是宽带无线信息网络和人机交互。该公司是美国有名的研究公司，创始人是微软创始人之一的保罗·艾伦。王维嘉的工作成绩再次令人刮目相看。

不过，“那种力气使不完”的感觉，依然盘绕在王维嘉的心中。

为什么一直会有那样的感觉？不管怎么换公司换工作？

夜深人静，在异国他乡的王维嘉经常发呆，他想聆听到那神秘的召唤。

后来，他渐渐明白，那种感觉跟工资待遇以及升职无关。

王维嘉刚刚获得博士学位，但他在一年之内取得了美国4项基础技术的专利，一个人总共掌握了6项技术专利。强劲的技术背景让年青的他甚至开始张狂，自信中都带有咄咄逼人的味道，连微软的几个创始人他都觉得不以为然：

“保罗·艾伦是一位很有远见的人，我们聊过天，发过电子邮件，即使这样接触过后，我还是感到微软的创始人也就是如此了。”

“盖茨是一位商业天才，但不是一位技术天才，他对技术的论断和对未来的描绘，在我看来都不值一提。”

## 硅谷创业引来风险投资

1992年，王维嘉回了一次国。

仿佛鬼使神差，这次回国让他找到了一生的事业。他开始明白，过去一直纠缠着并召唤着他内心的感觉，到底是因为什么。

这就是要在他敢于自负的技术领域，把他所能预见到的未来向人们描绘，并通过创业将美景变成现实。

他的宿命就是要自己创业。

当时，中国满街小巷，只要稍微看上去体面的人，腰间都醒目地挂着一个BP机。

当BP机响起的时候，机主一边寻找公用电话，一边露出炫耀得意的神情。BP机已经成为了身份的象征，这个景象大大刺激了王维嘉。他一个学无线通信的留美博士，竟然还不知道寻呼机是怎么进行工作。于是，王维嘉找了一个同学带他去寻呼台参观。

寻呼台内超出其想象的简单，再次刺激了王维嘉：一台发射机、一台PC机，两个小姐坐在那里接电话，这就是一个寻呼台。工作设备和工作程序竟然如此简单，成本竟然是如此低廉。

“国内一个BP机多少钱？”他问。

“4000元。”同学回答。

“真是一本万利！中国人口这么多，这个市场实在太大了！”就连对比尔·盖茨都不以为然的王维嘉不由惊叹起来，1992年的中国，4000元人民币还是个昂贵的数字。

“要是它能双向寻呼就好了。”同学则略带遗憾地回答，但同学的语气再次激起了王维嘉内心的创意。

这一天晚上，王维嘉深夜难眠，不停地思索：自己当然不能再做BP机的业务，但是能不能利用Internet，做成一个双向寻呼机呢？自己一直在研究无线通讯以及Internet，为什么没有想过将两者结合起来呢？这难道不是未来的技术发展趋势吗？

这就是王维嘉关于无线互联最原始的想法。

1993年初，从中国返回美国的王维嘉，开始和几个伙伴躲在自己的书房里，准备办一个无线互联的公司。他们在书房里做模型、写软件、搭硬件，其中最首要的事当然是写产品规划。

产品是什么，有什么功能，如何能让顾客购买？王维嘉在构思写作中，理念越来越清晰：这不是一个简单的寻呼机，而是把任何一个人知识和生命状态相连的窗口，是将所有的掌上电脑、寻呼机、笔记本都变成交互的无线终端。在有线的 Internet 热潮过后，技术的发展会使得电脑可以小到掌上使用，无线通信可以便宜到人人能用，Internet 能积聚海量的信息，而这三者的结合就是无线互联。

这就是王维嘉当年超前提出的“无线互联”概念。

这也是他自认为十几年来吃饭、睡觉、喝水，都一直在想的一件事。

在王维嘉美国留学的那个时代，大多数美国人都还不知道什么叫互联网，这个概念还仅仅只是在研究机构流行。至于普通的中国人，电脑都还是昂贵的奢侈品，“上网”成为一个中国的时髦词时，已经是四五年后的事情了。王维嘉无疑正在打开一扇人们不曾知道将来却一定会与生活息息相关的大门。

王维嘉非常超前，但超前者的悲哀就在于因为超前而孤独，他也因此被媒体称之为无线互联业的“寂寞高手”和“孤独的呐喊者”。

王维嘉后来回忆最初这段创业历程，曾做了一个这样的比喻：“作为一个很超前的创业者，我很孤独。就像爱迪生当年发明了灯泡，却发现屋里没有可以装灯泡的装置一样。爱迪生发明了灯泡，就还要发明发电机，甚至连电线如何拉到屋里都要管。我们也一样。不得不设计芯片、开发软件，几乎所有的事情，都要自己从头做起。

王维嘉后来还提出了一系列相关衍生的概念，比如巴掌定律：凡是小于一个巴掌的信息器件就必定使用无线互联；比如拇指经济：无线互联网的崛起必将从眼球经济派生出“拇指”经济，谁能调动人的大拇指，谁就能够主宰经济。知识架构越来越系统化的王维嘉开始坚定地认为，无线互联一定会在未来成为主流行业，中国人在此领域完全可以与西方人一争高下，他个人也可以在此成就一番大事业。

但是，创业不仅仅需要技术和概念，还需要资金、管理等等。

“不知道什么时候才能来一场及时雨。”

“要是能找到投资，我一定会开创一个无线互联业的商业帝国。”

王维嘉经常和伙伴在书房里感叹。他开始到处找钱，资金正是他庞大的事业理想的最大制约，技术并没有成为他困惑的原因，从来都如此。

王维嘉的创业从硅谷开始。

也是从美国通用无线通信有限公司开始，从跟陈健文的合作开始。

1993年11月，一直在寻找投资的王维嘉参加了一次由硅谷网络学会组织的研讨会。正

巧，一个著名风险投资商也来参加演讲。那位投资商演讲完后，王维嘉立刻走上演讲台向对方说：“我们现在有一个无线互联网的项目，不知道你是否感兴趣？”

投资商看了他一眼，王维嘉似乎感到了鼓励，于是接着滔滔不绝地说下去：“有线互联网让人在互联的同时，也失去了活动的自由，这种互联还不是充分的互联，下一步的技术革命就是把 Internet 尾巴剪掉……”

风险投资商没有听完他的创业想法，只递过来一张名片说：“你给我打电话好了，我们找时间再谈。”

接下来的每一天，王维嘉都给那个风险资本家打电话，可都一直没有人接听。王维嘉只好每次都耐心地留下语音留言。一直到一周之后，投资商终于给王维嘉回了电话，并约定了会面的时间、地点。

他说：“你过来谈谈吧。”

这个风险投资商就是著名的美籍华人陈健文。

陈健文在王维嘉及其美通公司的商业命运中，扮演着无可替代的角色，他是王维嘉最好的合作伙伴之一，也是美通公司第一届投资人，后来还先后出任美通公司的 CEO 和董事长。

陈健文曾经投资一个专做无线局域网的公司 Proxim，当时这个公司快要倒闭，他为了救活这个公司，就把所有的事情放掉，自己做 CEO，把这个公司从快要关门的处境做到后来拿到纳斯达克上市，市值十几亿美元，并成为了全世界做无线局域网有数的大公司。等到公司运转稳定以后，他又回到了风险投资领域，只做董事长，另外请人做 CEO。

当两人后来已成为朋友时，陈健文私下告诉王维嘉，当初他为什么不接电话：“这实际上是对你的一个测验，如果你连打电话的困难都不能够克服，我肯定不会找你。因为一个创业者必须有不惧困难的基本素质。”

王维嘉自己也做过总结。

“风险投资就是看人。有的风险投资商做法更绝，你给他计划，他根本不看，他就是和你吃饭，了解你这个人，如果你人行，他就给你投钱。”

得到第一笔风险投资，经过 6 个月准备后，1994 年 7 月，王维嘉的美通公司在硅谷开张。

美通公司创立伊始，王维嘉就把企业的发展方向定位为向个人提供移动信息服务，公司也因此成为世界上第一个专做无线互联的公司。当时，王维嘉对公司的前景充满了无限的自信。

“我们是这个地球上几乎唯一既懂无线又懂 Internet 的队伍。我们的创新能力非常强，

美国在工程方面尤其计算机方面最强的大学是麻省理工学院、斯坦福大学、柏克利加州大学、伊利诺斯大学，我们公司的高层正好来自于这几个大学。我们 50% 的员工都拥有电子电气工程、计算机等专业的博士学位。我们掌握着无线互联网的最核心技术。”

王维嘉还决意挥师进军中国，把业务分成美国和中国两块。一方面他想为中国无线通讯行业做出贡献，另外一方面，他认为：“中国是世界第一大电信市场，世界第一大无线互联产业市场未来将在中国诞生”。

此时，Internet 已经如在弦之箭，但全世界没有一个可以支持无线互联的基础网络，移动电话还刚刚从模拟转向数字。王维嘉认为美通公司将给出这个答案。

“Internet 之后是什么？结论是将 Internet 放到掌上”。

王维嘉甚至不无自豪，美通公司的创建者之一郭法琨博士更是由于发明了无线计算机网络而成为 Internet 的先驱之一。

“全世界做 Internet 无线接入研究最精深的人才基本上都在我们公司。”

## 折戟 WAP 市场

1996 年，美通公司经过不断试验，终于开发出了世界上第一套无线互联网络和终端产品，这一面向大众化的无线互联网解决方案使得中国在无线互联网领域走在世界前列，这也是数十年来中国首次在信息产业领域独领风骚。

有朋友为王维嘉分析原因：“有线电话都还没有普及，寻呼机、手机、电脑都是贵族产品，许多人大学毕业了，连电脑都还不会使用，无线上网离我们太远了，实在是遥不可及。”

“我相信未来值得期待。” 王维嘉回答说：“用不了十年，几乎人人都会上网，几乎人人都用得手机，无线互联网将成为一个新兴产业，人们还将能借助除电脑之外比如手机之类物品随时随地上网。”

“你的预言听起来像是童话。” 朋友只是摇头。

1997 年，王维嘉发明了双向个人移动信息机(简称 TFMIM)，在当时世界上首家推出双向寻呼机并提供信息服务，这也正是他无线互联用处最原始的构想。有专家评论说，这种信息机的投入使用，标志着一个未来全球市场总值高达 1 万亿美元的全新产品——个人移动信息产业的诞生，王维嘉又因此由“孤独的呐喊者”被人称为“信息王”。

还是在 1995 年，王维嘉在一次回国演讲当中，在谈及无线互联网时突然提出：“将来无线的终端还可以用来炒股票。”

“你不是在进行科学幻想吧？” 当场又有位专家反驳说。

三年后的 1998 年，美通公司第一个在中国为移动用户提供了商用无线信息的服务，并以无线分组数据专网开通了商用无线股票交易服务。上海等大城市的股民就可以拿着一个小小的掌上无线终端看行情曲线和下单交易了。美通成为全世界第一个开发“股票交易掌上终端设备”的公司。

但王维嘉终究还是一个孤独的开路者，连他自己也无法否认这种孤独。开路者的悲哀在于，要从荒原草丛中踩出一条大道，往往要付出浑身挂伤、刺伤的代价，而后来者却可以坐享其成，舒服地走在平坦的道路上。

在最初创业的几年，由于荒漠化的市场和不够成熟的环境，美通公司的整体业务一直没有实现盈利，尽管技术和理念超前领先，尽管销售额和人员每年都在增长，但却一直靠着风险资金生存。

这也是超前者王维嘉孤独的困惑。

第一次融资的成功，曾如同上演神话一般用一纸创业计划书换来了 200 万美金，这让王维嘉顺利地开始了他的创业活动，也让他后来几乎成为了“融资专家”。

美通公司开始运作的困难，在豪气冲天的王维嘉看来，不过是一时的风雨而已，风雨过后马上就会有彩虹。

1995 年到 1999 年 3 月间，王维嘉又分别三次从 IDG、Intel 等 7 家公司获得风险投资总共约 3000 万美元。1999 年 11 月，王维嘉又从“新世界”基建集团获得巨额风险投资。

在大陆赴美华人当中，王维嘉可谓最受风险投资商青睐的创业者，即使在硅谷众多接受风险投资的创业企业中，美通公司也能位居前列。

随着人们对无线上网的熟悉，以及诺基亚、摩托罗拉等知名手机厂商大力推广无线互联网概念，推出了网络手机。同时，2000 年初在美国举行的无线电话业年会上，无线互联网也成为了会议的主题，美国在线、微软、亚马逊等大公司都认为：WAP(无线应用协议)应用的服务市场已经成熟，随时可能出现火爆景象。孤军奋战几年的王维嘉第一次感觉到，无线互联产业的春天就要来了，时间就是现在。他在接受媒体采访时都激动不已：

“今后 20 年中，人类社会的主要财富将由移动无线互联网产生。”

1999 年的 11 月，王维嘉在北京正式成立了中国第一家无线互联网门户网站——掌门网，研制通过无线方式上网的掌上互联网终端、无线网络平台、应用软件等系统产品。

世纪之交的王维嘉越发雄心勃勃。

“你最希望收到的生日礼物是什么？手机？还是电脑？”

“既然是希望，就不管能不能实现，我最希望能够想在什么时候，什么地方，都能上网。”

“那你可要大出血买笔记本哦，不过携带还是不很方便。”

“谁说一定要买笔记本，现在手机也能上网了。”

这是公交车上三个女孩的窃窃私语。在新世纪的伊始，“手机上网”开始成为年轻人的流行时尚。其实就算现在的不久前，拿着一个手机，在街头、公车、地铁随时随地上网，依然还能被人们看作时髦。

美通公司正是中国第一家为用户提供手机上网服务的公司，也是中国第一家与移动公司签署“手机内容服务分成协议”的 SP(内容服务供应商)。当时，国内超过半数的 WAP 应用服务都由美通公司的掌门网提供。

2000 年，王维嘉集中资金投用在推广无线 WAP 应用上。

WAP 这块蛋糕也确实非常诱人。虽然大家都还在迷茫未知当中，但是王维嘉已经预见。

随着手机语音业务的发展趋缓，中国移动开始把发展数据业务提上议事日程。王维嘉也觉得机会已经来了。4 月，美通公司和中国移动签订了“手机内容服务分成协议”，成为中国第一家无线内容提供商，也成为中国移动最早的合作伙伴，并全程参与了移动梦网的准备和启动。

中国有句古语：等待第一个士兵登上敌人城墙的是死亡，等待第二个士兵登上敌人城墙的是功勋。

无线通讯热潮并没有持续太久，2001 年，互联网经济泡沫破灭，高科技 IT 企业的股价非常低靡，新浪、搜狐、网易股价甚至跌到了一块钱左右。当然，遭遇困境的也不仅仅只是这些门户网站。

由于整个市场大环境的混乱和不成熟，加上 WAP 手机的不够普及，WAP 在各类手机和各种网络上支持和应用的差异性，以及市场运营商的控制力不足以弥补这些缺陷，使得美通公司并没有获得预想的市场回报。

王维嘉付出了惨重的代价。

中国移动上 WAP 项目是想仿效日本 DoCoMo 的 I-mode。但 WAP 与 I-mode 不同，DoCoMo 对上下游产业链的控制力特别强，I-mode 一出世就整合了所有市场资源。而中国移动虽然强大，却没有能力让诺基亚、摩托罗拉这样的设备商依循自己的标准。

在这种现实面前，虽然极为自信，王维嘉也不得不感叹，不是什么时候都能“人定胜天”。

## “短信”翻身和《三界传说》

有心栽花花不成，无心插柳柳成荫。

有一次王维嘉从北京出差到上海，当时凌晨两点多，他正好看见一名年轻的女列车员在那里发短信，便问：“你给谁发短信呀？”

“给男朋友发呢。”

“为什么不打电话？”

“那样不酷，发短信酷。”女服务员可爱地回答。

这句话也打动了王维嘉，他想想也对，短信可以发一条，然后想到什么再回一条，比打电话更适合谈情说爱，而且她还可以就这样一边跟他聊天，一边跟男朋友谈情说爱，两不耽误。王维嘉开始意识到短信对现在的年轻人和学生来说，尤其具有诱惑力。

接下来再一次令王维嘉感到意外的是，2001年广东移动梦网业务的第一笔分账，先前并不被看好的短信业务，反而让美通公司从WAP的失败得以脱身。

最初电信运营商推出短信，是因为不少人抱怨手机话费过高，而有些只需要一两句话可以解决的问题，打一个电话却又不值得。短信应运而生后，大家却发现许多人的短信费用甚至远远超过手机通话的费用。显然，人们并没有完全把短信当作是省话费的工具。

王维嘉让公司在上海做了一个用户调查，结果再度证明了他的判断：上海大学生的短信费用普遍超过了打电话的费用。

当年，王维嘉曾看到了无线和互联网相结合的趋势，却没有找到两者之间最适合中国目前大众经济情况的载体。现在他已经清楚地看到，这就是中国发送量以千亿计算的短信业务。王维嘉极为推崇移动梦网，他甚至还曾预言：到2010年，移动互联将成为中国第一大产业！

于是，王维嘉提出了“拇指经济”的概念。

到了今天，短信业务确实已是实实在在的经济了。

东方不亮西方亮。

短信业务开始成为美通的核心收入，美通公司因此度过了投资WAP业带来的经济危机。一段时间内，人们甚至误以为美通公司就是个短信公司，毕竟，那时他们在短信产业中的声势是如此的如日中天。

2003年，美通无线成为中国专业SP中当之无愧的领军者。

但是，当短信成为SP的致富法宝时，由于SP的准入门槛低，导致这个行业内的短信公司泛滥成灾，当时全国有不下于600多家的SP，再加上存在不规范的因素，使整个SP

行业都开始面临信用危机。

同时，意识到商机的门户网因为拥有大量客户资源，也开始大规模进军短信业务，而且门户 SP 们比专业 SP 似乎还更具备发展短信的优势，这使得专业 SP 的日子越来越难过。

随着门户网站的网易、搜狐、新浪，信息服务商的灵通、掌上万维等公司纷纷杀入短信市场，美通的优势业务短信息正受到各路诸侯围追堵截。当时的王维嘉虽然不怀疑短信业的前景，但是必须还要找到新的利润增长点。

自然，鸡蛋不能放在一个篮子里。

由于技术革新，市场上绝大部分的手机开始支持 WAP，彩屏手机越来越多，WAP 内容的越来越丰富。当年让他们感到“大势未到，独木难支”的 WAP 业务，如今已渐渐出现了转机。

重拾自己最熟悉的 WAP 业务，成为王维嘉和美通公司的第一个选择。

“开会呢？”

“对。”

“说话不方便吧？”

“啊。”

“那我说你听。”

“行。”

“我想你了。”

“噢。”

“你想我了吗？”

“嗯。”

“昨天你真坏。”

“嗨。”

……

2003 年的年底，当人们都还沉醉在电影《手机》的冷幽默当中时，移动梦网推荐的 WAP 业务排行榜上，一个名为“手机声色大观”的新产品已经悄然占据了排行榜第一的位置。这就是曾在 WAP 业上留下伤心记忆的美通公司，借赞助贺岁片《手机》以娱乐类产品为突破口，杀了一个漂亮的回马枪。

“WAP 市场已开始进入高速增长期。”王维嘉这么判断。

美通公司同时还发布电影同名手机互动短信游戏，开创了手机营销平台与影视传播互动

合作的先河。2004年，美通公司又成为了欧洲杯、F1赛车在中国地区无线数据业务的合作伙伴，次年又成为NBA在中国无线数据业务的唯一合作伙伴；在音乐方面，美通无线签约4大唱片公司（SONY BMG、EMI、环球、华纳），也对其音乐产品拥有完全版权，能为手机用户提供拥有版权的音乐铃声。

美通公司在手机移动通讯平台上的扩张还不仅限于此。

王维嘉曾经参加过一次硅谷的全球游戏厂商大会。与会的全球大型游戏企业代表都一致认为，手机上的联网游戏将是未来理想的游戏方式。然而，让王维嘉惊讶的是，这么多游戏厂商，却没有一家企业进行手机联网游戏的研发生产。

2002年底，一款短信互动娱乐游戏“泡泡小新”开始风靡中国的手机用户。

“真困啊，昨天晚上，我跟小新庆祝中秋节到天亮都还没睡。”

“小新是谁呢？”

“他呀，上知天文节气，下知天下大事”

“哇，你什么时候找男朋友了呀？”

“你真是老土！泡泡小新是手机游戏呢。”

这个游戏的推出者就是王维嘉。仅上市一个月，“泡泡小新”产生的短信流量就突破了八百万条。不到一年时间，“泡泡小新”成为了国内第一款用户超过百万的短信游戏产品，这意味着仅此一个游戏，每个月就能为美通公司带来过800万元人民币的收入。

美通公司在该领域的扩张于2004年达到了颠峰时期，《三界传说》的发布则是美通公司的一次大手笔。

“一个自我、自由、移动的武侠世界！”

2004年的《三界传说》，被视为美通公司手机联网游戏的一个突破之作，是全球第一款基于Java的二维无线联网游戏。王维嘉很自信《三界传说》的市场前景，当然也看好整个手机游戏行业：“中国是拥有最多手机的国家，很有可能成为世界手机游戏发展的最大市场。”

事实也证明了王维嘉的自信，当美通公司将《三界传说》手机联网游戏方案上报中国移动公司时，移动的决策者给了罕见的高分——98分。

“被扣掉的那两分是因为什么呢？”

王维嘉和他的设计师甚至还不满足。

美通公司的无线互联帝国梦依然在延续着。他们依然在无线互联的各个领域大规模地推进和扩张。

无线互联产业越走越宽泛，但王维嘉却还是那个“寂寞的高手”。

王维嘉想要做的角色显然不仅仅是“开路者”，而是“引路者”。

## 工作要像宗教徒般狂热

王维嘉待人谦和，丝毫没有老板的架子，不像是公司里呼风唤雨的“大老板”，而是伙伴最多的那个人。但是一回到他熟悉的领域，譬如无线互联的技术领域，比如公司的经营管理，就立刻换了一个人，自信而又自负，热情而又狂热，坚持而又倔强，如同他要求他的员工：

“做我们这样的工作，每个人都需要热情，需要像宗教徒一样的狂热。这个行业没有这样的热情是做不了的，而有了这个热情，很多问题就能迎刃而解。”

“最重要的是一个人的工作态度，如果一个人对工作尽心尽力，吃饭睡觉都想着把工作做好，只要素质过关，他就能把工作做好。”

美通目前大概一共有 40 多个中高层的管理人员，最初他就是按照硅谷高科技公司的模式来进行管理，从一开始就搭建结构和企业目标，企业文化也很有大公司风范，也一直保持着许多创业公司的优良传统，就是他希望放开手能让大家做事，并都能承担责任。

但是，王维嘉后来却发现硅谷的体制对于中国员工来说，多少显得更适合创业，多少有点“水土不服”，不符合国情。

“美国员工和管理层之间非常平等，大家也比较开放，公司内部事务有什么不对，哪怕不是本部门的事，他也会马上提出来，主动性非常强。中国的员工相对来说比较听话，有了意见也不敢跟老板提，主动性差许多，越往下越如此。另外，在美国，大家工作上有分歧和争吵，不会牵扯到个人恩怨，谁也不会认为工作上的事是专门和谁过不去，而中国的员工则很有可能产生这样的想法。整体来讲，还是市场经验和水平不够。中国的很多员工才刚刚工作，美国都是工作过十年二十年的人，都是经理级的，工程师也非常有经验，所以管理方法不能一样。”

“亚洲和美国最大的不一样是什么？是脸和屁股的区别。在亚洲做事最讲究的是面子，这是基于一种个人信任的商务环境；而在美国做事最重要的是罩住你的屁股，要把自己保护好。这就是为什么美国的法律文件那么厚，要把各种各样的事都想好。”

因此，王维嘉过去也常常在管理上产生困惑。

“最大的困惑有两个，一个是人的激励机制，怎么使大家都能够最大程度地把他们的聪明才智发挥出来？这永远是一个难题。第二是组织结构之间的沟通和交流。这可能是任何组织都面临的问题。”

“我想提高的主要方法是学习比较有效的经验，比如国内一些成功的大型科技公司华为、中兴等，他们就摸索出了一套比较适合中国国情的高科技企业管理方法，他们甚至在某些方面做的比外企都要好。因为在中国，很多外企基本不做产品开发，核心战略不在中国定，只是个核心的销售部门。而我们公司核心的战略和产品都在中国做，所以和一般的外企不一样；但是跟中国的高科技公司也有不同，可能和新浪或亚信这些公司更相似。所以，就算都是中国的创业者，都是‘海归派’，都是高科技公司，管理经验也千差万别，各个公司情况很不一样，很难照搬，只能根据实际情况来做。”

王维嘉希望把美通无线建设成美国通用汽车公司和美国通用电气公司一样的大公司。王维嘉所希望的美通文化，首要一点是要有工作的主动性、负责任，能把工作做好；其二是要细致；其三是要用事实和数据说话，有良好的执行力，王维嘉认为现在美通公司在这方面还有所欠缺。当然，在招人用人的时候，还是会把道德品质放在第一位，

“不管能力多强，如果品质不好，我们坚决不会用。能力是可以改变的，同样级别的人，有的人学历非常高，比如在国外读过博士硕士，有的可能连国内的正规大学都没有上过，但是他们工作一样好，甚至有时候学历低的人工作表现比学历高的还好。”

“如果你撒谎，你就得付出维护谎言的成本，特别是在网络时代，你谎编得越大，维护成本就越高，有时还往往被人揭破。其实，最低成本的做人方式就是老老实实在地做人。因为大家天天在一起，谁都能看出谁是什么样的人，因为谁都不傻。因此我们强调无论对员工、对投资方、对用户都不要有谎言，要老实实在做人。”

“每个公司都是认同这个文化的人留下来，才能形成文化。”

王维嘉的思维也非常具有开放性。

“如果一个人有三年工作经验，而另外一个人没有工作经验，如果都能做好事，我可能会招没有工作经验的。人和人的情况完全不一样，没有工作经验都能胜任工作的人，可能会更聪明，基础扎实，一教就会，因此上升空间肯定也更高。”

在十年以前，刚刚创业的王维嘉认为技术就是一切，只要有技术，公司就能成功。如今这位历经风雨的技术专家已经不再这么想了。这位无线互联第一人现在“主要是一个管理者”，一半的工作时间花在管理上，而且是日常管理。他已经开始常常说：“日常管理比 idea 和技术更重要”。

## 尾声

“我在 1 万人的公司干过，在 1000 人的公司干过，在 100 人的公司也干过。在太平洋贝尔公司、蜂窝数据公司、英特威尔公司我都任过职。但我却有种力量使不出来之感。”

“从我创办美通开始，我就已经认定这辈子只能干这一件事了。即便有可能失败，我还会重新开始创业。就像比尔·盖茨所说的那样，这是世界上最好的工作，给什么我也不换，这也许就是我的一种宿命。”

从去美国的第一天开始，尽管间或有各种挫折，王维嘉还是走上了一条不归的创业之路，并且，他以为这就是他的宿命。

“创业有些像吸毒，一旦开始创业，你就会上瘾，就会身不由己。”

“创业不同于科研，不靠所谓的理性指引，创业者首先要相信自己和自己所做的事，然后不断听从自己心灵的呼唤，这有点像掷硬币，你要一直掷下去，直到想要的那面出现为止。”

这就是王维嘉的创业观和融资观。他像是一个商业江湖里的诗人、梦想家、革命家，感性过于理性，迷信人性超过可行性，他不是个以赚钱为唯一目的的企业家。

王维嘉在他的宿命之途上走得很自信，很坚持。

## 刘积仁：艺术风格的软件家

### 从全能选手到最年轻的教授

“哎哟，这次上大学我是没希望啦，谁也不认识我，怎么会推荐我去呢？”

没有人回答，只有咔嚓一下，拍照声。

“这个背景很棒！我一定要多拍几张。”

“现在只有你还有这个心情照相吧？你的人缘好，在工厂里也小有名气，大家一定会推荐你上大学啊。”

“嘿嘿！”这个叫刘积仁的男孩子有些得意地笑笑，然后，继续拿镜头对准了对方和即将升起的太阳。

刘积仁太喜欢拍日出！他经常会早早地起床，骑着苏制的双兔牌摩托带着相机出来拍日出。这是一种享受！

这是 1976 年的辽宁。21 岁的刘积仁，正在本溪钢铁厂里当工人。然而这个少年的脸上，充满了热情和灿烂的笑容，没有一丝那个年代的“困苦”。

还记得 4 年前，刘积仁刚刚高中毕业，像他们那样普通的干部家庭也遭遇了文化大革命的冲击。17 岁的他觉得天空似乎暗淡很多，他站在人生的十字路上，别无选择，要么上山

下乡，到农村去锻炼；要么进工厂当工人。

没有自主权，摊上哪个是哪个的刘积仁就这样被分配到了本溪钢铁厂。

谁也不会想到刘积仁会享受在钢铁厂里工作的生活。

天生对音乐和艺术充满热情的他是大家眼里的全能选手。小提琴、笛子、二胡、京胡……这些带响的，刘积仁都能来上几下，不为别的，就为了自娱自乐。当然还有画画。走进他的房间，只有满眼的画和满屋子的颜料。在那个年代，民族英雄倍受崇拜，于是他把大家耳熟能详的大英雄，全部画了一遍，挂在屋子里。

“我还喜欢木刻，曾经自己刻过 100 多个毛主席头像；为了参加“文攻武卫“，用铁板打磨成匕首，自己铸模用铝水做成手枪；甚至还跟一个老师傅学会了修手表、修收音机、修照相机、修摩托车……什么都喜欢自己动手去做。”

这样一个多才多艺的选手，从车间被调到了工会搞宣传，每天都忙得不亦乐乎。办板报啦，到车间拍照啦，放电影啦，给这个修收音机给那个修手表啦，做木工活啦，总之他每天都生活在快乐中。

“人生第一份工作给我留下的是美好、愉快的记忆。直到现在，一听到那个年代的老歌，我还是立刻能记起那种每个人都充满激情的感觉。”

钢铁厂里从来没有人会像刘积仁一样，成天乐呵呵的，把日子过得充实又 Happy！

而就在这个时候，刘积仁原本偏离的人生路线，又有了新的转变。

1976 年，东北工学院（后改名为东北大学）来到钢铁厂选人去上学。工厂当时选人的原则是，由各车间推荐，谁票多就谁去。

而最后，刘积仁就如那位朋友说的那样，毫无悬念地以最多的推荐票数，去了东北工学院计算机专业，开始了他全新的人生旅程。

时光荏苒，秋去冬来。

1984 年的冬天。刘积仁灰头土脸、头发蓬松地从研究室里走出来，一连好几个月的研究，他没有觉得有多累，只有兴奋，而激励着他的是一位对他一生有着重要影响的导师，李华天先生。李华天先生是我国最早从事计算机与网络研究的科学家之一。1946 年，李先生考取了美国哈佛工程研究院的硕士研究生。1950 年新中国成立之后，他放弃了在美国的优越生活和学习条件，返回祖国，参与新中国的经济建设和科技发展。

刘积仁从本科到硕士到博士，一直都跟着李先生。李先生的一切，深深地影响了他。

“作为一个导师，他一方面给你指导一个方向，另一方面，他会放手让你去做，鼓励你去创造，去超越。”

这一年，为了更加专注于研究事业，辞去东大副校长职务的李先生居然将自己负责的一个国际合作的项目交给了刘积仁全权负责。这在任何人看来，都是不可能的事。哪个导师会相信一个学生会有那么大的气魄去承担一个国际合作项目？可是李先生就会这么做。

“李教授是为了让我能够有机会在项目的组织、管理和技术方面得到充分的实践。”

做研究是一件极其艰苦的事情，刘积仁经常连续几个月都工作到下半夜，李先生也会经常请刘积仁到家里吃饭，甚至亲自动手下厨为刘积仁烧菜，两个人经常在一起讨论研究过程，李先生会适时地给予指导。渐渐地，两人成了亦师亦友的关系。

“从他的身上我学到了谦虚，而且把个人的荣辱和名誉看得很淡。”

李先生用自己的一切引导着这个年轻人在人生的道路上，不断地前进着。

这是一个让人心情愉快的地方，这个地方太漂亮了，湖面上倒映着蓝色的天空，碧绿的草地，有小路伸向远方，甚至还有小小的丘陵，这里是美国的国家标准局计算机研究所，一座在花园中建立起来的学术机构！

这还是 1986 年，被李华天老师推荐到这里做论文的刘积仁被美国人的园子完全震撼了。走出国门，美国的一切，冲击了刘积仁的思想。而这里的研究气氛，更是感染了他。

“在美国，我看到，当工业界试图建立一种新的标准的时候，科研机构就拿自己的研究或成果与工业界合作。教授和工业界、政府合作紧密，一项科研成果能够通过各种渠道成为产品，大规模的生产也能推动科研的进一步进行。而在当时，国内科研还不注重成果的实用价值、市场价值，国内高校企业开发出来的科研成果大多束之高阁。”

“那时我就想，中国人也要改变我们自己的研究与开发的方式，将学术与产业有更紧密的结合，将来有一天，我一定也要在中国建立这样一个环境，让中国的年青人期望在美国才能实现的理想在中国也能实现。”

做一个新型的研究所，让科研与产业结合得更加密切！这简直成了刘积仁魂牵梦绕的事情。

博士论文一做完，怀着满腔的热情，刘积仁就马不停蹄地回来了。他有自己的事情要做，要建园子，更重要的是，学了外国人的东西，目的是为了把自己的国家建设好。

这一点，刘积仁似乎深受老师李华天的影响。

1987 年的沈阳，天空似乎异常明朗，太阳强烈，无比温柔。

从美国归来的刘积仁，成为中国第一个计算机应用专业的博士。摆在他面前的机会，有很多种，最后，他选择回到了他成长的地方-----东北工学院（1993 年更名东北大学）任教。他一心想成为一名优秀的教授和计算机方面的专家。

一年以后，三十三岁的刘积仁，就被破格提升为教授。这正是他想要的！

也许当上了中国最年轻的教授，这一荣耀，无数人享受和羡慕都还来不及，然而，此刻的刘积仁突然觉得，他的人生似乎缺少了什么。

他那个魂牵梦绕的园子，难道只能是一个梦吗？

### “3个3”的困窘

1988年的沈阳，似乎并不特别。稀稀落落的电子一条街冷冷清清，并无多少生气。

此刻的刘积仁正焦头烂额中。一心想建研究所的他，处境有够尴尬的。一是没有资金，没办法建立自己想要的环境，二是科研成果没办法以价值形态表现出来，于是他就更没有钱了。

大学教授的那一点儿工资，只不过是杯水车薪。

当时通过各方面的努力，也才有三万块。这够干什么？

刘积仁自己想想，都觉得心里没个底。

艰难的抉择摆在眼前，要么放弃理想，回归象牙塔，平平淡淡地做大学教授；否则，只有以天不怕以地不怕的勇气，去迎接挑战！

也许是美国的一切大大地刺激了他，刘积仁选择了后者。

不久，东北工学院网络工程实验室在沈阳南湖岸边的东北工学院计算机系正式挂牌。这个借用东大一间半教室，只有三台微机的研究室，就这样开天辟地诞生了！这个著名的“三个三”的故事，已经拉开了序幕！

三个人的研究所，刘积仁当主任。

掩映在东大校园枝叶中的研究室，似乎太小了，小得没有任何人听到它的喘息，而且，随时都有可能“死掉”！

然而死马都要当活马医，何况这个研究室还在喘息呢？

刘积仁知道，他必须得撑下去！既然有了目的，就迎头往前冲吧，困难是预料之中的！

在读博士期间刘积仁曾领着几个硕士研究生做了一个叫 mufo 的软件，然后他把个软件转卖给了加拿大的一家公司。加拿大公司打上自己的牌子卖到中国，然后我们的开发者就给这家公司做本地服务。

刘积仁这才明白知识原来如此有价。研究所里虽然没啥东西，不过有知识嘛，大家没资本有“知本”嘛，这个他们“唯一”的财富当然得好好利用起来。于是，他为他的研发经费来源找到了方向-----以卖智慧来挣钱弥补科研经费不足！就是把研究成果转移到企业，然后

从企业拿到经费，继续做研究。

这件事情说起来简单，实际却并不容易。

当时研究所做项目，都要先确认资格。可是知识和能力，都是看不见的，看得见的硬件，刘积仁拥有的基本是零。于是经常有客户问刘积仁，你们拿什么做保证呢？

那次与萧山电信局的合作令刘积仁记忆深刻。为了得到那个项目，刘积仁只请萧山电信局的一位领导吃了一碗面条。

“因为我们当时的标准就是一碗面条！”

然后，人家问他：“你拿什么作保证让我相信你们能够完成这个项目？”

这个问题真的很尴尬！刘积仁有一种千言万语说不出的感觉，技术这个东西，做出来之前没办法让人看到嘛。

“我是计算机应用专业的博士可不可以？”至少这个多少能说明自己的能力。

对方答：“不行！”

刘积仁颇有些无奈。

最后，这位领导忽然想起了什么：“你好像是五一奖章的获得者吧？”

听到这个，刘积仁眼前一亮：“如果这个也算，那么我确实是！”

刘积仁的诚意打动了这位领导，他把项目交给了刘积仁。

一个五一劳动奖章加上一碗面条，刘积仁诚意和诚信使他们成为了合作伙伴。。

小小的研究室，就是本着这样的态度，一开始得到了一些客户的信任，然后才一步一步地将客户群建立起来的。

蜗牛般前行的研究室，总算活下来了。谢天谢地！刘积仁终于松了一口气。

一次偶然的的机会，世界著名的汽车电子生产企业日本阿尔派株式会社代表团到了中国考察。他们希望找到一个研究团体承接汽车内部的软件系统！

刘积仁感到好机会真的来了！

刘积仁他博士论文研究的方法向日本客户建议了一个用软件来仿真系统开发的方案，从技术的领先程度方面得到了客户的信任。刘积仁向客户开出了他心目中的天价：30 万美元！

没想到人家竟然毫不犹豫地答应了！

这反倒让刘积仁有些措手不及。他没想到事情竟会如此顺利，这三十万美金也拿的太快了吧？！

和阿尔派株式会社的合作一段时间后，渐渐地，刘积仁意识到，要想把软件产业做大，应该成立一个公司。自己做研究，自己来做这个技术转移中心卖成果。而现成的合作对象就

摆在眼前-----阿尔派株式会社！

这绝对是一个绝佳的合资机会！

然而在上个世纪九十年代初，教授下海是一件可耻的事情。身为教授的刘积仁，想着手去建立一个公司，连他自己都觉得有些别扭。更别说，此想法一出，引起了学校里很多议论。

“大学教授办公司，这岂不是不务正业？”

一个象牙塔里的教授，似乎连商场的游戏规则都不明白，就想征战商场。也许还有很多人觉得这似乎有些可笑。

然而刘积仁明白，机会总是稍纵即逝，这次放掉了，下一次就是一个未知数。在这个紧要关头，东大的校长蒋仲乐先生站了出来，他斩钉截铁地说：“大家不要争论不休。我们可以做一个尝试，如果办砸了，我们永远不办就是了；如果办成了，你就让他办就是了。用实践来证明嘛！”

蒋校长的话不仅统一了学校领导班子的认识，也给了刘积仁勇气和信心。

于是，在同一年，刘积仁与阿尔派合资，组建了东大阿尔派软件研究所（有限公司）。从此他在“教授”和“商人”双重身份中不停地互换着角色。

1992年的中国，正迎着新一轮的改革大潮大步迈进中。

依附着东大成长，没有完全走出校园的东软似乎越来越受到限制了。

国内IT市场需求的不断上升，软件的价值逐渐被认可，东大似乎也需要有所改革了！

拓展的想法在刘积仁心中萦绕已久。也许这是东大阿尔派进入电信、电力、社保、教育等行业的绝对好机会。

于是刘积仁在中国开发电力、电信业务项目和软件产品为主营业务，成立了开放软件股份有限公司（OPENSOFTE）。这意味着东软开始了多行业的营业。当然，东软是做软件的，软件是东软的核心，只不过它以电信、电力、社保、教育的形式表现出来！

成立股份公司，东软股份的员工持股，可谓开了先例。我国到1997年十五大才明确提出股份制，股份制改造对于1992年的中国人来说，太超前了！1992年，有关部门决定对东北工学院开放软件系统公司进行股份制试点，吸收其它投资者和内部员工入股，于是，东软就抓住国家股份制试点的这个机会，将两家公司合并建立起了股份制企业沈阳东大阿尔派软件股份有限公司（简称东软股份）。这为东软股份的成功上市奠定了良好的基础，也标志着东大由一个校办企业向规范化的现代企业的转变，东软公司的运转机制从此走上正轨。

自此，东软以一家企业的身份，不断地发展和壮大起来。有人感到，东软像一只雄鹰，蛰伏在东大校园，但现在，它即将腾飞了！

在别人看来，刘积仁的想法总是超前而大胆，然而，他对自己所从事的“数字化”事业似乎有着一种敬畏的审慎：“每个美好的数字化世界后面都隐藏着一个个陷阱。它让每个从事这个行业的人，都时时感到压力，似乎每顺利度过一年都值得庆祝。”

也许每一年的年终总结会是刘积仁最开心的时候，它意味着一年已经顺利过去了。而回忆起初三个人三台电脑加三万块钱的创业场景，刘积仁觉得他有自己的原则。

“第一还是有理想。没有理想，就没有现实。有了理想，有了追求，就会把困难看得淡一些了。第二是方法和策略。方法和策略都要不断地探索和创新。创新包括技术和市场模式的创新，而不是去简单拷贝别的企业，东软要创造适合自己的模式。第三要重视人力资源的发展。”

拥有人才和创新，再加上远大的目标，这个企业一定所向披靡。

这就是刘积仁的创业之道。

## 魂牵梦绕软件园

1996年6月18日，上海的夜似乎格外美丽。夜色温柔，轻纱般笼罩着这个城市。

此时的刘积仁，难掩心中的兴奋：“我们来打个赌，猜猜明天的开盘价如何？”

“OK！赌100块！”马上有人附和。

“开盘怎么也得15块！”这是冶金部改改司的谭晓春。

“不对，至少20。”这是日本阿尔派的沓泽。

“我看有25。”这是日本阿尔派片冈。

然后大家都看着这场“赌注”的“始作俑者”刘积仁。他正笑得得意。

“我看是这个数！”他比了个“十”。

在场各位有一种“倒塌”的感觉。他开得太低了吧？

刘积仁则笑笑地看着桌子上的400块钱，这绝对会是他的啦！

第二天，6月18日。东大阿尔派股票在上海证券交易所正式挂牌交易。东大阿尔派软件股份有限公司成为中国首家上市的专业化软件公司。这对中国的金融界、科技界、教育界都是一次震撼。

而开盘结果，刘积仁因开出股价最为接近而获胜。那4张百元人民币已经被镶在一个精致的镜框里，端端正正地放在刘积仁的办公室。似乎计算机出身的刘积仁，对这个行业有着更大的把握！

而毫无疑问，在很多人眼里，东软的上市，是刘积仁创造的一个奇迹。

谁都知道，国内股票上市是一件相当困难的事情。上市给企业带来的好处毋庸置疑，最起码能募集到大笔资金。然而上市额度是有限的，渴望上市的企业又太多，于是这个局面就变得很尴尬-----僧多粥少。

所以有许多渴望上市的企业为了拿到上市指标，专门组织团队，常驻北京，不惜一切代价。

对更多人来说，千难万难难于上青天的事情，刘积仁只是一个人，3万块钱，一年时间，就完全搞定！

作为冶金部部属大学企业，当时的东软想上市，首先必须拿到冶金部的上市企业额度。

1995年，冶金部所属的38家公司在吉林召开定向募集股份公司会议，东软也参加。刘积仁派公司负责股改的王齐去做发言，王齐就在会上做了题为《关于转化经营机制，促进科研成果转向新兴产业》的发言。这个发言，让在场的很多人有一种耳目一新的感觉，有更多的人对东软产生了强烈的好奇心。这次公开亮相，为冶金部在日后把额度配给东软所做的铺垫。

然后刘积仁亲自己出马，去找冶金部申请上市份额。

“部里给钢铁企业那么多股票，我们同样是部属企业，你们也支持我分给我一点，这样东软就可以快速发展起来。”

在软磨硬磨下，冶金部给了刘积仁一千万股上市额度。

这下刘积仁心里踏实了，他马上就拿着这一千万股的份额去找沈阳市的领导。因为按照常规，冶金部给了他份额，市里也会配套地给一部分。所以，刘积仁“理所当然”地从市里要了500万股。再加上东软员工持有的200万股，总共是1700万。

不久，1996年6月18日，东软股份大张旗鼓地上市了。

股票的上市给东软带来了巨大的影响，一次融得了上亿元的资金，企业知名度得到前所未有的提升，持股的员工在一夜之间成为百万富翁。

“上市之后，我们首先感觉到的是资本市场的奇妙。我们上市之前，国内股票市场还看不到一家软件企业，很多人根本不明白软件是什么意思。有许多人买了我们的股票，却不知道东大阿尔派是做什么的。那一年东大阿尔派变成了市场上最红的一支股票。”

在刘积仁的眼里，东软股份的上市是东软发展史上的一次里程碑。

“公司在资本市场的上市，意味着公司在企业治理以及市场面要提升一个台阶。我们在市场的影响力比别的公司要大，融资的能力要强很多。上市的时候我们才200人，有很好的成长空间。”

1996年的中国，有很多人不明白软件是什么，然而刘积仁感觉到软件的行业利润会在

未来某一天超过硬件，到时候，软件会成为东软利润的主要支撑，东软应该向软件倾斜。所以，软件理所当然地成了东软的核心力量！

于是，东软上市以后不到半年的 11 月 18 日，东软软件园-----中国第一个大学软件园正式投入使用。

东软似乎真的要飞了！东软的软件园，离东大已经很远！

然而东大人都知道，东软的腾飞是一种发展，那意味着更美好的前景。于是东大决定放飞东软！

东软完全走出了校园，迎头冲进了风云变幻的商业潮流中！

踏足这个园子，你绝对不会相信这会是一个大学软件园。因为这里太美，太静谧，太浪漫了。它像电影屏幕上打动人的风景。满眼都是绿色的草坪，湖水映着蓝天，金鱼显得无比悠游，假山的石头里流出来的是美国的乡村音乐，一个让软件创造者感到放松和自然的环境。

对于美国人的重视环境有深刻体会的刘积仁，为了更好地学习美国在这方面的经验，可是特意派基建班子负责人去美国硅谷考察了一番的。回来以后，刘积仁定了几条规矩：第一，东大软件园不盖高楼，最高两层。第二，要打披原有的环境规则，充分利用自然地形。第三，设施不追求豪华，但追求高标准，要与环境协调一致，有足够的空地停车和绿化。“我们的园区规划要为员工着想，要有人情味，要能激发起中国软件工程师的创造热情。”

这是刘积仁的梦。这个魂牵梦绕的梦终于变成了现实，甚至更具浪漫气息。谁能想到这个地方，曾经一片荒芜呢。

早在 1994 年，东软软件园所属沈阳南高新技术产业开发区的征用地一直没有企业进驻，有人找到了东大阿尔派，希望东大进驻，买点地，起个带头作用。

而在刘积仁看来，空喊口号没有太多意义，更多的，他看到的是机遇。

于是刘积仁带着几个人在一天傍晚闯进了这片荒芜的开发区。眼前是一片黄豆地，满眼的荒草在夕阳下显得更加颓废，远远望去，没有人烟。

“这个地方怎么样？”刘积仁问大家。

……

没有人问答，这个看不到任何希望的地方让他们沉默。

可是刘积仁却像看到了生机一样，他指着地图说：“可以在这儿买地！”然后在那里画了一个圈，这一圈，就是 800 亩。

刘积仁要把东软软件园建设成为“东方硅谷”。

在他看来，软件园应该表现的是对软件工程师的尊重。从文化角度而言，软件园要为创

作者带来美感，带来让他们释放压力的空间。

11月18日，沈阳一派银妆，大雪压弯了枝枝。东软人冒着大雪驻进了各项设施并不健全的东软软件园。东软软件园的投入使用立即引起了当时的国家科委有关领导的高度重视，国家科委火炬办专家经过实地考察研究后，授予东软软件园“国家火炬计划软件产业基地”称号，这是我国第一个“国家火炬计划软件产业基地”。

自此，我国软件产业开始步入大规模的产业化发展阶段。

## 中国自己的CT机

走进美丽的东软软件园，很容易被一座粉红色的巨大现代化厂房吸引。这是被称为“虚拟制造中心”的东软数字医疗系统有限公司和国家数字化医学影像设备工程技术研究中心的所在地。

没有人相信，东软在这里又制造了一个奇迹-----中国人自己制造的CT机，这打破了当时3个发达国家（美，日，德）在国际和国内市场对CT机的垄断局面。

这是20世纪末的事情。对于东软踏足医疗行业的空前成功，刘积仁觉得，这简直太幸运了。

1995年，跨越多个行业已三年的东软似乎显得有些泛而不专。刘积仁一直在想，企业是否应该回到一个行业发展，而当时的东软，最红火的电信业务如日中天。正当刘积仁有想法回归单一行业时，邮电部发布了一个通知，全国的入网软件必须由它指定的企业来做，而东软被排挤在外。

“如果当时我们没有别的行业来发展，那我们就死路一条！”

东软不能只靠一棵树上的果子活下去，找到自己创新的路线，似乎势在必行。

做软件的人都清楚要么做软件产品，以微软为主；要么做软件服务，像IBM。刘积仁想做软件产品，可是他比谁都清楚，自己起步太晚了，环境也完全不一样，东软不可能成为微软那样的公司。

“因为我们走的是不同的路。软件产品的确很有魅力，微软把软件放到了塑料的盘体上，东软为什么不能把软件放到不同的设备里批量销售呢？我们要做软件应用商，从而提升价值。”

要走一条自己创新的路线。这是刘积仁的定位。

“经过反复比较，我们就看中了医疗。医疗需要很多软件，软件是医疗设备里核心的部分，所以我们把这个看成是我们发展应用软件的一个机会。”

刘积仁早就看到，全球医疗器械市场的竞争主要是高科技数字医疗产品的竞争，如再不引起重视，我国这一可观的市场将拱手让人。东大阿尔派利用自己在计算机软件、电子设计、图像处理等方面的技术优势，开发数字医疗设备，是不可多得的发展机遇。

1995年12月，事业正蒸蒸日上的东软将东北大学计算机影像研究中心接收过来。这揭开了东软进军医疗影像设备领域的序幕。

当时，研制国产CT机成了国内医疗界的一大课题。

1988年，媒体报道了震惊全国的“CT”事件：沈阳某医院花费51万美元进口的一台CT机，因外方安装人员操作失误而瘫痪，安装人员逃之夭夭，院内医务人员束手无策。

为此，沈阳市卫生局公开张榜招贤。

于是东北大学影像研究中心就一直致力于维修这台CT机。最终，他们救活了这台CT机。于是拥有相关经验的东北大学乘势而上，把一项更为重要的任务纳入其项目之重-----CT机的研制。

所以接过影像研究中心的刘积仁，当即决定成立软件中心CT事业部，全面备战CT机研制。

沈阳的冬天异常寒冷，风刮在脸上，像刀割。研究小组的成员们，心中只有一个信念，一定要把CT机研制出来！

1996年底，CT攻关在即，CT事业部并入了东软股份，成为了东软股份的一个事业部。此时的刘积仁，把另外一项工作提上了日程-----抓市场。

刘积仁的软件公司，做的虽然是医疗的产品，但他做的是软件，整个硬件的制造全部选择外包，把软件当成东软的核心业务。

“看起来是硬件的产品，但是实际上是发展了软件的本身和产品的专利，拥有自主知识产权。我们通过外包，与全球合作，做出了这个产品。”

1997年初，一款可以用于临床诊断的CT机在东软诞生了，这是一个历史性的突破，中国人终于有了自己的CT机。

产品如果没有市场，价值就等于零。

当时，中国绝大多数医院院长都不相信，中国人真的能做出这种产品吗？

大部分医院拒绝了东软的CT机，选用了外国人的东西。

谁敢做第一个敢吃螃蟹的人？

刘积仁又遭遇创业初期的信誉问题。而这一次处境似乎更加困难。

好不容易找来强大的销售队伍，说服一些医院试用东软的CT机，竞争对手立马向东软的

客户泼冷水。

“这个东西肯定不好用，过去做了多少年都没有做出来，你们买了肯定会吃亏的，你们最终将成为民族医疗产品的牺牲品。”

产品摆在眼前，信誉慢慢积累，东软 CT 在这个备遭孤立的市場，慢慢站了起来。九八年就卖出四十多台 CT 机，成功地打开了国内市场。

CT 产业的空前成功，印证了刘积仁对医疗器械行业的预计。这并不是—次冒险，这是一次战略性的决策。

“首先中国肯定需要这种产品。中国人口这么多，医院这么多，这是一个很大的市场空间。其次，我对我们的研发能力绝对有信心！对于制造环节，我们选择了外包，通过各方面合作，建立很好的服务队伍，在开拓市场时候，有很好的竞争力。”

当然，中国的市场，竞争者不多，给了刘积仁机会。也正是因为看到了这一点，才造就了东软的数字化医疗产业。

随着业务铺开，刘积仁感到成立一个数字化医疗专业公司的时机已然成熟，于是，1998 年 3 月，东大阿尔派数字医疗系统有限公司正式成立。

1999 年 3 月，在数字医疗系统有限公司成立一周年之际，一座雄伟、充满现代气息的数字医疗大厦屹立于东大软件园。这意味着数字医疗已然成为东软的基础性支柱产业。

1998 年 6 月 9 日，北京的天空似乎格外明亮，云淡风轻。

第七届北京国际先进医疗设备展览会异常热闹。东软九十多平的展览，被世界知名厂家的展台重重包围。但这依然挡不住东软的风头。东软的展台前人头攒动，外国厂商的眼睛围着东软的 CT 机转个不停。他们对中国人制造的这个东西也充满了好奇。

“你们的优势是什么？价格吗？”当时的卫生部部长问。他和很多人样，想知道东软的这个 CT 机，怎么打进国际市场？

“价格只是一方面，更重要的是技术优势。我们国产 CT 的计算机是开放式的，能够与网络联通，系统的稳定性也很好，故障率低。”

刘积仁言语间尽是骄傲和自信！

展览会归来，刘积仁明白，东软 CT 机已经站上了国际舞台，但是数字医疗仅靠 CT 机这一项是远远不够的。像东软的多项经营—样，数字医疗也应有多方面的设计和制造能力。于是，东软向着 CT、X 射线机、磁共振和超声波的研究迎头迈进！

随后，国产“四大名旦”屡屡登上国际舞台，东软医疗在国际医疗界的声望与日俱增。

后来，东软医疗以“5I”制定出了一个数字化医院全面解决方案。

这个 5I 指的是：Imaging: 全数字化医学影像；Information: 全数字化医学信息；Intelligent: 智能检测技术；Intranet: 高速局域网技术；Internet: 实时远程医疗技术。

作为我国领先的数字医疗解决方案提供商，东软医疗以“5I”进一步丰富了数字化医院全面解决方案的内容和框架，将中国医疗事业，往前推进了一大步。

数字医疗是刘积仁的骄傲，也是东软人的骄傲，更是中国人的骄傲！

## 世纪之交的战略突围

千禧年的中国，似乎并不是东软的财年。在这一年，互联网泡沫崩盘了，东软的业绩一路下滑，股价低迷。东软人的表情似乎不如以前灿烂。

一直敏感、超前的刘积仁知道，要想办法调整公司的战略，打一场突围战了！

刘积仁发现，在经营模式上，过去人们对软件的理解更多是产品公司，但事实上发展软件服务业，对中国企业来讲机会更大。印度就是一个很好的例子。从 2000 年开始，正是靠外包和服务业的发展，印度经济获得了高速发展，一举改变了它在全球的形象。

这种状态跟中国很像！刘积仁觉得，软件与服务业的结合更适合中国的现状！

“在软件行业，中国需求最大的就是软件与工业的结合，软件正成为基本的平台，将来会像电、水一样，成为每个人都要依赖的东西。”

于是，东软的战略突围战，就这样打响了。刘积仁决定带领东软以软件外包为引擎，全面推进东软的国际化进程。

刘积仁第一个大刀阔斧的举动，就是借助东软与阿尔派、东芝等日本企业的关系，从对日是办件外包业务着手，逐步发展对欧美软件外包业务。

其次是有名的“数字圈地”策略。

他们首先以最低的成本完成了在全国的经营布局。目前，东软股份已在国内建了 8 个大区，在 40 多个城市建立了分支机构，在沈阳、大连、成都、南海等地建立了 4 个大规模的信息学院和培训中心。

接着构造了一个成功的 IT 系统。东软在国内有 11 个研发中心，也可称为本地化中心，面向各个行业建立了 15 个专门领域的事业部，形成了覆盖全国的经营网络，可以做出最快捷、最及时的响应。

三是扩大了公司的经营领域，培育了多个经济增长点，分散了市场风险。东软目前在几个行业里已经拥有特别好的市场占有率，比如社会保险超过了 50%，烟草超过了 33%，电讯超过了 33%，网络安全超过了 14%，电力超过了 10% 等方面，数字医疗产品在国内市场

已经拥有 5000 家医院客户。

四是提升了公司的整体实力。公司已经通过 CMM5 和 CMMI5 级的评估，拥有了 200 多人的专业咨询队伍，7000 多名面向行业解决方案和软件外包的开发队伍。

“如果东软过去 10 多年间没有准备好，即使机会找到我们也无济于事。就像搭上了一艘破船，一面修一面前进，速度怎么可能快。东软的今天是准备好的，通过‘数字圈地’，我们为未来的腾飞打下了基础。”

与此同时，东软还吸引了战略投资者。像 SAP、英特尔、飞利浦这样的跨国巨头，也成了东软的股东。借助资本上的合作关系，将这些公司的软件外包业务引入东软。

这场突围战打得似乎格外漂亮。

至此，东软搭建了三大业务架构——软件与服务、数字医疗和 IT 教育与培训。

完成了在国内的战略定位，在刘积仁心中，东软未来的发展目标变得越来越清晰。

“我们将以软件为核心，在与应用结合方面发展软件与 IT 服务业，在与制造业的结合方面发展嵌入式软件及其系统产品，形成在解决方案、嵌入式软件、医疗设备、软件与系统产品、IT 服务及教育几个领域互动的业务体系，在保持规模持续稳步增长的同时，精耕细作，从战略调整转向战略增长，提升整体效益。”

作为企业决策者，经过十多年的磨炼，刘积仁应付危机的手段已经很娴熟。

“第一要建立回避遭遇最危机风险的体制。做任何项目都像围棋。我们有专门的部门进行研究，提供资料，采取任何事关公司发展全局的重大决策都经过了系统的分析与思考！”

“第二是行业背景。如果不懂得这个行业，就做不好这个行业。没有行业背景，不懂行业规律，投资的风险就非常大。这方面我们也一直在把持住不做不熟悉的特别是管理者不熟悉的行业。并不是有机会，我们就一定会进去。”

作为最终的决策者，外界商机重重，处处都是诱惑。

“很多企业是在短时间里追求利润的最大化，或者是一种投机的心理，有些企业可能看到有些行业有很高的利润，不一定准备好就贸然闯进去，但这样一个举动可能会给他造成很大麻烦。但是我们不会这样。”

刘积仁觉得，这跟他的追求和小时候的成长经历有关系。

“小时候的成长环境比较困难，然后我们学会了通过自己的能力来解决困难，不是通过某一个机会或者某一个机会的施舍，而是通过自己擅长的东西一步一步发展起来。”

这些年，保健品或者房地产等产业都很火。这都是诱惑。但刘积仁一定坚守着自己的阵地，绝不动摇。

有人甚至笑话他没出息，举例说别人做某个生意挣了无数的钱。但是刘积仁一直都拒绝了带有投机性质的诱惑。

东软 16 年的创业，教授和企业家的身份，刘积仁或许早已适应。东软的快速发展，使有些人相信，他是一个预言家，而刘积仁却是脚踏实地一步一步稳稳当当地往前走的。

作为东软的决策者，他有属于自己的原则。

“第一你要了解你所做的行业大的发展趋势。如果连这个都不清楚，就相当于在一个森林里找不到自己追求的方向。这个趋势不是小范围，不是你所在的某个地方，而是全球的。看得越远，机会越多！”

“第二，注重执行和细节。当你有了明确的方向，要有什么样的策略才能达到你的目标，这值得深思。比如在森林里虽然找到了方向，但是走的路线和方式也需要有所选择，有些人选择得不够好，最终就迷失了。细节和策略对一个企业决策的执行来说，是相当重要的。”

“第三要发挥集体的作用。一个领导人要把一个团队带到目的地，需要很多人跟你一起奋斗。这样一个过程中，需要建立很好的企业文化，让大家有一个共同的理想共同的精神，跟你一起奋斗。”

## 把握整体的决策艺术

丽江的美丽令人沉醉。

坐在咖啡厅里一边喝着醇香的咖啡，一边欣赏丽江，这是刘积仁梦寐以求的生活。

或者在法国的南部乡村，开一间自己的画室，自娱自乐。

这样的生活刘积仁也无比向往。

很难想象东北汉子刘积仁有这样的艺术情结吧！

如果年少时可以选择，刘积仁早就把自己变成一个画家或者音乐家。

“能这样做的人已经从生活中解放出来，他们没有过多的物质追求，拥有真正的自由。我们还有事业，还有控制不住的进取心，还无法做到那一点。”

有一次，刘积仁和 INTEL 的副总裁一起空中之旅。聊到高兴时，刘积仁建议打开各自的公文包比较他们平时随身携带的物品，结果两个老总的东西大同小异：电脑，ipod，数码相机，录音笔，U 盘，激光笔和一堆数据线。

刘积仁喜欢旅游。但工作太多，没有时间。

他会经常在机场买了旅游杂志在飞行中看旅游介绍和风光图片，然后听着自己喜爱的音乐，闭着眼睛在那些文字和图片制造的幻想中神游。

“神游的成本很低嘛。”

在刘积仁的人生里，浪漫是可以创造的：反复地听自己喜欢的音乐，然后放飞思绪，带着遐想进入一个无限的虚拟空间，一个与自己的工作完全不同的世界，这样就能从工作的压力中逃出来。

也许正是因为骨子里这种浪漫的艺术情结，让他和别的老板比起来，显得更特立独行。

刘积仁不开商务轿车，因为他觉得那太笨头笨脑，他的坐骑是“陆地巡洋舰”-----越野车。这可够抢眼的！最重要是，刘积仁坚信这比那种商务轿车好看 N 多！

“车子对于我来讲仅是一个代步工具。东北的雪比较大，而我喜欢在下大雪的时候开车到山里面，在特殊的环境下跨越到别人暂时到不了的地方，那是一种不一样的感觉。”

虽然刘积仁当的是计算机博士、大学教授，东软的 C E O，走的是与艺术截然不同的路，但是刘积仁一直把艺术演绎到了商业上！

东软是什么？很难说清楚，因为它的业务五花八门。在中国联通，中国移动，中国网通的业务系统中，在中国公安部的人口数据库建设中，在中国 5000 家医院的诊断设备和 IT 系统中，在国家信息基础设施的重点行业和领域，东软的身影似乎又无处不在。

但是，不管东软销售的是什么，它只有一个核心-----软件，只不过这个软件是以其它形式表现，从光盘“灌”到了其他介质中。

对刘积仁来说，把软件往解决方案、数字医疗和 I T 服务上演绎，是一件极具浪漫和想象力的事情。

“如果说软件是一种艺术的话，我们就是演绎软件艺术的艺术家。”

这个艺术家，刘积仁当得绝对出色。

“任何人都有要学会自我解脱的方法，并可以在两个或多个不同的世界不断切换。

“当你学了美术，你就会对单个颜色什么叫好看和不好看没有严格的定义了；你就会明白，关键是要看整体的最终效果。”

于是，“关键要看整体”几乎成了刘积仁的口头禅。

当初为了圆自己的硅谷梦，东软开始建立自己的软件园时，刘积仁就反复强调，不建高楼，两层就行，利用自然，利用原来的地形，绿地要多。

在选定办公楼颜色时，他一定要用低调的深灰色。

这让很多人疑惑，那么灰暗的颜色，太缺乏生气了，在外墙上贴上明亮的瓷砖多好！

可是现在呢，谁都觉得，东软软件园里，有了绿地的衬托，深灰色的房子既漂亮又庄重！更没有高楼大厦的突兀和压抑！

## 尾声

刘积仁一直在用他的艺术理念为东软的战略决策做引导。

从 1991 年创业时的 3 个人，到 1996 年上市时的 200 人，到如今 13000 人的规模，刘积仁成功带领东软成为中国最大的软件与解决方案提供商。如今，东软集团连续几年稳坐中国软件外包服务第一把交椅，又是我国最大的国产数字医疗设备供应商之一，在 IT 教育与培训业务方面走在国内企业的前列。

现在的刘积仁，每天的工作安排十分满，几乎没有时间摆弄他曾经酷爱的摄影、音乐、建筑、绘画等东西，只能在节假日时开着他的越野车去享受与外界融合的感觉。也许，从艺术里得出的概念，将会是东软实现自我超越的战略原则。

这就是刘积仁，一个特具艺术风格的学者、企业家！

## 严望佳:照亮网络安全的天空

### 被“志愿”改变的青春曲线

“佳佳，你第一志愿报哪所大学？”

“上海复旦大学计算机系。”

“你不是一直想报合肥中国科大核物理系吗？”

“唉！我妈不同意，把我志愿改了。”

这是 1986 年 7 月初的一天中午，云南昆明，阳光灿烂。

云南师大附中的校园里，刚刚放学的严望佳，与一位女生边走边谈。一直向往的核物理学家梦想破灭，让她清秀的脸上挂满失望。

一年一度的高考，已成为中国千百万高中生命运的分水岭。

高考志愿特别是第一志愿的填报，关乎每个高中生未来的命运。

在人生的第一次重大选择上，与绝大多数同龄人一样，严望佳将决定权交给了父母。

从合肥到上海，从核物理到计算机。

看似简单的一次改志愿，深深影响了小望佳后来的命运。

严望佳出生在“彩云之南”的云南，自小生活在四季如春的昆明。

爸爸是一位外科医生，妈妈是小学数学教师。

这是中国城市非常典型的双职工家庭，也是非常典型的书香门第。

因为是独生女，小望佳身上寄托了父母和家族的多重希望。

严望佳的妈妈是大家闺秀，外婆旅居香港。家族古老的传说，远在港九的外婆，让严望

佳对生活不由产生广泛想象。

也许是世代承传的书香本色，记事时父亲已是当地颇有名声的书法家，严望佳记忆里最安详幸福的时刻，就是站在桌旁一声不响地看爸爸练字。

严望佳的少年生活，被望子成龙的父母安排得丰富多彩，书法，画画，外加练小提琴。

云南秀丽的山水，多民族交融的文化，家族深远的期冀，这一切潜移默化中塑造着严望佳的性格，给她天然的灵秀中注入一份沉静。

严望佳上小学时赶上了学制改革，小学由五年教育改为六年。

“妈妈说多上一年没必要。于是上四年级的时，我直接参加了五年级考试，就这么跳了一级，小学提前毕业上了初中。这也是我比同龄人早毕业一年的原因。”

云南师大附中的前身是西南联大附中，是云南省最好的中学之一，学校里人才辈出。在这里，严望佳受到了良好的教育。

严望佳喜欢理科，数理化非常突出。高二时，年仅 15 岁的她获得全国数学竞赛一等奖。

她崇拜爱因斯坦，迷恋相对论，从小就想做一个科学家。高考报志愿时，她自己填报的第一志愿就是中国科技大学物理二系，也就是核物理，但遭到父母特别是母亲的强烈反对。

“女孩子学核物理太尖端了，毕业后还可能分到大山里去，我舍不得女儿去吃苦。而且我们家有海外关系，如果搞核物理，我们担心她将来工作会很不顺心。” 16 岁的严望佳，毕竟还小，最终还是服从了父母的意志。

那一年，复旦大学在云南只招 4 个理科生，严望佳以优异成绩跻身其中。

当年 9 月，16 岁的严望佳离开云南，到东海之滨的上海复旦大学求学。

“虽然录取的是计算机系，但我不想念，想改学生物工程。因为复旦的生物工程系也很好，有著名的谈家贞教授。到校后，我就找他请求转系。当时转系不是那么简单，要办很多手续。过一段时间，我发现自己也挺喜欢计算机的，就没有转。现在看来妈妈的选择是对的。”

复旦大学是一所综合性大学，文理科门类齐全。当时的校长是谢希德女士，她是留学美国的麻省理工学院博士，主张开放式办学，颇有点蔡元培办北大的遗风。那时，复旦每天晚上都有讲座，经济、文学、自然科学，几乎无所不包，甚至登月的美国宇航员阿姆斯特丹也到学校来演讲。

在复旦幽美的校园里，严望佳过得非常开心充实，每天时间安排得满满的。白天学习理工科知识，到了晚上，吃完饭就去听讲座；听完讲座后再回教室看书，做功课。

花样年华，少女情怀。

琴棋书画样样拿手的严望佳，还是班级活动的活跃分子。作为学生会干部，她积极参与

策划组织各类活动，还经常帮助同班同学。大学四年转眼间过去，长大的严望佳可以远走高飞了。

严望佳小时候就立志到国外读书，因此，读大学时出国留学的目的十分明确。上大一时就参加了托福考试，随后又通过了 GRE。

“我们那个年代的想法还比较单纯，到国外去不是为了生活更好，而是希望能够学习更多知识。国外的实验室条件、环境和设备，都比国内强。小时候就记得爱因斯坦说过，站在巨人的肩膀上才能看得更高，看得更远。那时这种理念根深蒂固，就是要到国外去念书。”

等到大学毕业，国外的许多大学都向她敞开了大门。

她最后选择去美国费城的坦普尔大学计算机系。

费城是宾夕法尼亚州首府，曾经是美国的首都，更是独立宣言和人权法案的诞生地。

坦普尔大学是美国一所著名的公立大学，1979 年曾授予邓小平“名誉法学博士”学位。

## 沃顿商学院的网络“警察”

落叶作毯，金风送爽。美国费城的秋天是美丽的。

1993 年的秋天，比费城秋色更美的是严望佳的心情。她考入了宾夕法尼亚大学攻读博士。

自从 1990 年秋天来坦普尔大学读书，转眼间已过去 3 年。

与坦普尔大学一样，宾夕法尼亚大学也位于费城。宾夕法尼亚大学的创办者，就是美国著名的开国元勋本杰明·富兰克林。“他从天空抓到雷电，从专制统治者手中夺回权力。”

富兰克林认为，新的知识来自对现有资源最广泛的认识和最有创新的运用。

“培养具有创新思维，对他人的创造反应敏捷，不脱离现实生活的人才。”这一教育思想始终贯穿于学校 250 多年的发展历程。秋季开学后，宾夕法尼亚大学校园里，前来注册报到的学生络绎不绝。

严望佳就读的计算机系，属于著名的工程与应用科学学院（穆尔电子工程学院）。

在美国大学中，宾夕法尼亚大学第一个录取女生(1877 年)，第一个录取黑人学生(1879 年)，第一个聘用女性校长(1994 年)，更是世界上第一台计算机的发源地。

18 世纪时曾任宾大副校长的天文学家大卫·里顿豪斯创建了几座著名的机械天文台，其中的一座保留至今，成为校园的景点之一。这种被称为“太阳系仪”的机械装置实际上就是一种机械模拟计算机。

1946 年，宾大穆尔电子工程学院（工程与应用科学学院前身）又设计出了世界上第一

台全电子数学计算机“ENIAC”，开创了计算机时代，推动了第三次科技浪潮的到来。如今，这台庞大的计算机“ENIAC”就摆放在工程学院大门口。

置身于这样一个崇尚创新重视实践的大学校园里，严望佳感到非常幸运。

到本校著名的沃顿商学院兼职，就是潜移默化中的自觉行动。

“博士学的东西太学术化，我在美国接触社会比较少，也想出去做一些工作。”

“Jane，欢迎你来沃顿，今后学院计算机系统安全就看你的了。”沃顿商学院计算机中心主任，对严望佳满怀期望。

“我一定会尽心。”新来的系统分析小组负责人，中国留学生严望佳，闯劲十足。

“那些可恶的黑客，希望下次别再让我碰见。”

“我会努力把他们在门外。”

上任后，严望佳要负责整个沃顿商学院的网络策划、系统管理、软硬件选择和数据传输；搭建沃顿全球联网平台，保障数据及系统安全。

换句话说，严望佳不仅要担当网络设计师、建筑师，还要扮演网络警察。

这是严望佳与网络安全的第一次亲密接触。

自从有了网络也就有了黑客。那些恶意的黑客，瞄准沃顿计算机中心，主要是为了窃取情报。当时还没有出现恶意删改网页的情况。

黑客非常聪明，狡诈。对付这些网络攻击者，可不是那么容易！

“这段工作经历，为我以后的创业积累了宝贵经验，也让我初次体验到应对黑客入侵和维护网络安全的责任与艰辛。”

因为这份工作，严望佳接触到沃顿不少管理学名家，开始对企业管理有所了解。

成立于1881年的沃顿商学院，是全美第一家商业管理学院。在宾大林立的学院中，名头最为响亮，与哈佛商学院不相上下，甚至不少美国人只知有沃顿不知有宾大。

沃顿特别强调学生的管理能力和团队精神，重视商业实践。这里的学生一般还没毕业就找到工作了，起薪几乎都在10万美元以上。有人甚至说，进了沃顿，后半生就有了保障。

既懂科技又明管理，既精于研发又擅长经营，既张扬个性又讲求团结……这里潜移默化的影响，对严望佳后来创业帮助很大。

“以往我总认为管理是门艺术，但沃顿把管理当作一门科学来对待，把管理作为一门科学来研究。这些新颖观点，让我觉得耳目一新。”

“纸上得来终觉浅，绝知此事须躬行。”

陆游的这两句诗词，严望佳小时候就会背诵。但让她意想不到的，真正领悟其中的深

意，却是在异国他乡的工作实践中。

沃顿这段兼职工作让严望佳获益匪浅，从此，她开始真正关注现实中 IT 产业的发展，而不是只停留在纸面上的研究。

严望佳从多个方面获得对 IT 产业的认识，亲眼看到 IT 产业怎样影响美国社会，一些支柱型的 IT 企业怎样从小到大，他们采取了哪些引导市场的前瞻性举措。

“我发现美国 IT 基础设施的投入和建设比国内领先了几步，我相信这一切中国今后同样会经历。因此，在国外留学，不敢说掌握的知识更多，但经历会多一些，看得远一点。”

研究观察中，不知不觉地，严望佳读完博士课程。临近毕业，未来自己将何去何从？

“安定生活与积极创业哪个更重要？”

在心情矛盾的时候，严望佳总是想起读博士时美国老师说过的一段话。

“科学家对社会做的贡献是很大，但是有时候不如好的企业家，因为企业家能把科学技术转换为生产力，可以解决员工福利、社会就业问题，对社会财富的积累真正能起到作用。但一个好的企业家对社会的贡献又比不上一个好的政治家，一个好的政治家可以泽被一方，可以让这个地方、这个国家的老百姓过上好日子。”

“我肯定做不了政治家，做一个企业家还是有可能的。”

严望佳反复琢磨，终于打定主意：回国创业。

“在国外，固然生活品质相对比较高，生活也会比较安定，但是自身得不到充分发展。回国创业，对自己是一个挑战。关键时刻要敢于取舍，要知道哪些对自己是更重要的。”

### “启明星辰”从寂寞中升起

1996 年 6 月上旬，北京已是夏意浓郁。上午 9 点，北大南门资源楼里就热闹起来，一个明亮的房间里，两个女孩一边忙活，一边聊天。

“我们公司名字多响亮呀？启明星辰，真好！”

“严总说，我们是搞网络安全的，就是要让光明照亮网络时空，给信息时代一份宁静、健康和太平。”

“英文名字也挺美呀，爱神 VENUS！”

“是呀，可能是比喻我们要维护网络安全，做网络安全保护神吧！”

-----

这两个女孩是启明星辰公司最早的两名员工，一个懂财务，一个负责公司注册手续。

就这样一个房间，三两个人，启明星辰悄然开张。

没有商业计划书，没有中国市场经验，凭着一腔激情，严望佳谢绝了国外公司的邀请，只身一人回到北京，开始了自己的创业之路。

1996年的中国，国人对互联网还很陌生，国内做得比较有名气的网站唯有瀛海威。

很多人不知道网络，更不要说网络安全。

因此，听说严望佳将公司定位在网络安全上，好多朋友不理解，都劝她做门户网站。

当时，互联网以及门户网站在美国如日中天，炙手可热，哪怕公司的名字稍微跟互联网沾点边，股票也会一夜之间疯长。诱人的前景，完美的逻辑推导，并没有让严望佳动摇。冷静思考后，她还是毅然选择了网络安全这块尚不为人知的处女地。

“网络世界与现实世界一样，有好人，有坏人，也就有了永恒的‘警察与小偷’的故事。没有网络安全保证，我们国家所有投入在IT基础设施上的投资说不定都会被浪费掉，因为没有人敢依赖不安全的网络做事，这里面有一个大市场。国内这方面还没有任何商业机构和研究机构来关注，我们带头做，成功的几率很大。”

理论与现实总是有一段距离，有时距离还很远。

钟情网络信息安全的严望佳，创业伊始就面临这样的困境。理论上，网络信息安全不可或缺，但现实中真实需求几乎为零。

“严总，没有市场怎么办？”员工们望向严望佳的眼睛充满无助。

“没有市场我们就自己培育市场。”严望佳回答的语气却非常坚决。

严望佳决定先从改变人们的思想观念入手，以网络安全理念对市场进行启蒙。第一步，编辑网络安全教材；第二步，开展相关培训。

她从清华大学和北京航空航天大学请来朋友，开始编辑出版有关图书。

《网络安全基础》，《网络安全结构设计》，《计算机网络安全工具》，《防火墙的选型、配置、安装和维护》，《黑客分析与防范技术》-----。

这套网络安全丛书填补了国内空白，为传播安全知识撒下了第一批种子。

“并不是说我们没有别的事可以做才出书度日的，其实，这也算作是我们的投资，就好比在肥沃的土地里，如果不播种和耕耘怎么可能有收获呢？”

先锋往往成为先烈，现实中最先倒下的也往往是那些新生行业的倡导者。

这个奇怪的悖论，常常屡试不爽。在中国大陆互联网行业，瀛海威就是最典型的例子！

后来的事实证明，上世纪九十年代中期，很多与启明星辰一样从事网络安全的公司，现在都不在了，其中有不少当时很有名规模也不小，但最后都在市场大潮中被无情地淘汰了。

启明星辰是如何度过这段艰难时光的呢？

创业初期，启明星辰的经营状况不是很好，甚至算得上惨淡！

1996年6月启明星辰开业，1997年1月成立研发中心，96，97，98，连续3年亏损。

“创业之初就曾经发生过‘断粮’的事情，公司连员工工资都发不下去了，有时候员工工资都是我个人的私房钱。最困难的时候，曾找一些留学时的朋友担保贷款。”

公司何时能扭亏为盈，很长时间内成为严望佳的一块心病。

她发现，公司亏损的重要原因是公司业务在行内没有特色，没有具有核心竞争力的产品。

创业之初，启明星辰订单不多，大部分业务是搞信息安全行业培训。

公司成立4、5个月后，拿到了第一张订单：国家信息中心防火墙测试工程。

当时，防火墙在国内刚刚起步。因为进入门槛不高，易复制，一时间，不少人蜂拥而上。

“挤在信息安全领域的厂商很多，做低端，因为门槛低，可能很容易进入，但如果做不到最好，迟早会被淘汰。”

一边参与建防火墙，一边寻找新的业务方向。很长一段时间内，启明星辰高层都是这样边忙边看。

正在严望佳为公司如何扭亏为盈绞尽脑汁的时候，风险投资找上门来了。

国外特别是来自硅谷的风险投资商主动来找启明星辰，并和严望佳接触过。但是由于网络安全这个行业本身的特殊性，严望佳当时拒绝了国外风险资金的介入。

其实，早在1996年的时候，风险投资就上过门，那时，他们希望启明星辰做门户网站。

“我只是以纯技术的背景来做公司，不像他们那些人依靠外来资本迅速扩大市场，建立符合大众需求的应用模式。他们走得很快，当时也很成功。但是，现在看来，我们的选择也有道理。网络安全是互联网发展的一个永恒主题，而网络安全产品提供商具有实实在在的商业模式，通过解决网络用户所面临的风险而赢得市场占有份额。

关键时刻，还是中关村孵化器拉了启明星辰一把。

1998年，海淀留学人员创业园成立。启明星辰公司作为第一批海归企业进驻。入园后，启明星辰先后获得中小企业创新基金上百万元。

不仅仅是资金支持，创业园对这些处于襁褓期的孩子关怀得无微不至。比如，在提供优惠房租的同时，还大力向外界推荐。正是在创业园的支持下，启明星辰与有关政府部门建立了深度的项目合作关系。

得道多助。在有关方面的大力支持下，启明星辰的经营逐步走出困境。

忍受3年的亏损，哪怕负债也要坚守网络安全阵地，能忍住这个“寂寞”，绝非易事。

“中国的网络安全需要中国人自己来维护。启明星辰的定位，我是经过反复考虑的。这

个产业很严谨，需要我们沉下心来。我性格就是这样，一旦决定要做就心无旁骛。”

### 咬定“入侵检测”不放松

1999年，新年伊始，启明星辰就推出了第一款产品 webkeeper 网站监测与修复系统。这款产品能发现一家网站有没有被黑，也可以恢复被别人恶意修改的网站。

Webkeeper 问世后，深受市场欢迎，启明星辰也在当年实现了盈亏平衡。

日子好起来了，但严望佳并没有安枕无忧。因为她知道，WebKeeper 是一个生命周期短的小产品，未来启明星辰的核心价值需要认真考虑和定位。而且随着国内信息化浪潮的推进，市场越来越大，竞争对手也在与日俱增。

不少国外的 IT 大企业，开始对大陆网络安全市场虎视眈眈。与此同时，国内一哄而起的上千家中小安全企业，却正日益陷入同质化竞争之中。降价，这一中国本土企业家最喜欢使用的竞争手段，也开始在信息安全领域频频出现。

"应对国际大公司的冲击，必须要有自己的专利，代理别人产品肯定不是长久之计。"

"对付国内同行，不打价格战可以，但必须要找到新的利润空间。"

"如何从众多的竞争对手中脱颖而出？"

"经营重心应该放在何处？"

"怎样才能保证公司继续健康发展？"

这些问题，那一年总是困扰着严望佳。

作为公司的 CEO，几乎没有人告诉她是对还是错，有时候，严望佳真的感到很困惑。

"在信息安全领域，机会永远在顶端。"

在寻找对策的过程中，一位国际信息安全专家的话始终回荡在严望佳耳边。

"网络安全领域瞬息万变，创新是生存的需要。我们必须紧密跟踪最新的攻击技术，来研究对抗手段，否则很快就会被淘汰。"

要想在激烈竞争中居于不败之地，必须有自己的"拳头产品"，大路货肯定不行。

当时，国内已经陆续出现了防火墙厂商，需求增长迅速，而且防火墙的进入门槛并不高，进入防火墙市场在外界看来是个不错的选择。但是严望佳认识到，单一的防火墙并不能完全解决用户面临的安全问题，而且其价值链条也难以延续。喜欢接受挑战的严望佳认为，启明星辰必须走一条或许不同于别人，但是却能发挥自己特长的路。

"我们必须掌握一种能够解决网络安全本质问题的关键性技术。这一技术可能是很多其他技术的源头，可以跟随安全市场的需求不断传递下去，延展开来，同时又能和其他技术

形成一个联动的安全体系。这就是当时还鲜为人知的入侵检测技术。”

显然，对于曾经担任沃顿商学院网管的严望佳来说，这项技术并不陌生。

随后，严望佳开始更加广泛的市场调查，分析统计客户在网络入侵检测方面的需求。随着调查的深入，严望佳发现，伴随着中国第一次信息化建设高潮，网络安全市场也迅速扩大，特别是政府机关纷纷实现信息化后，检测并防止黑客入侵的要求越来越迫切，这更加坚定了她专注于入侵检测技术的信心。

“可以说，对于当时的启明星辰来说，入侵检测技术就是我们的核心竞争力。”这一选择在如今看来无疑是正确的，但在严望佳提出这一建议时，内部还是出现了不少反对的声音。

争论的焦点是：多元化虽然有弊端，但毕竟多条路子多块收入；专一化虽然听起来挺好，但一旦失手，公司可能失去眼前很多看得见抓得住的获利机会。

对这种争论，严望佳一直在倾听，也在思考。

观点分歧，不仅是看法问题，还涉及利益格局。因为启明星辰当时虽然主打业务是网络安全，同时还兼做系统集成等其他业务。如果专注于“入侵检测技术”，就要砍下“系统集成”这个当时产值很大利润也不错但占用公司资源太多的部门，

“公司规模不大时，不可能有太多的资源和精力来做很多工作，因此，创业初期的发展目标应该越准确越好，涉及的领域越窄越好。”

经过多次讨论，大家形成共识，于是，启明星辰各种资源开始向“入侵检测”倾斜。

“信息安全产业产品门类越来越多，每一个技术亮点后面都会留下几个出色的厂商，整个产业形成一个良好链条。因此，只有在某一领域做深、做精的厂商才可能拥有最后机会。”

一寸宽，一公里深。

严望佳决心从“入侵检测技术”入手，把网络安全从技术到产品再到服务做专做透。

从此，专注“入侵检测技术”成为启明星辰很长一段时间内的经营战略基点。

正所谓“不谋万世者不能谋一时，不谋全局者不能谋一域。”

没有清晰战略定位的企业，注定是走不了多远的半途而废者。

世纪之交，在网络安全行业利润高业务多的红火日子，严望佳能居安思危，咬定“入侵检测”不放松，倾全部资源打造“天阗系统”，确实体现了她精湛的技术修养和战略眼光。

对于网络安全事业，严望佳有个很简单的比喻：

就好像保护一个重要文件，人们总是先放到保险箱里，再锁进保险柜，然后放到一个大楼的密室里。这样，保护这个文件就需要好几把锁，好几把钥匙。能否用一把锁、一把钥匙就能保护这个文件，这是网络安全公司所要做的事情的一部分。因此，网络安全企业必须不

断地投入，制造这样一把锁。

在无孔不入的黑客面前，打造这样一把“万能锁”谈何容易！

“天阆入侵检测系统”系列产品，就是这样一把锁。

2000年3月，天阆入侵检测系统诞生，获得公安部销售许可证，成为世界上第一款硬件IDS产品。随后获得了极大的成功，从2002年起就牢牢占据国内入侵检测市场的最大份额。

古时候传说，女娲炼石补天。天补好了，剩下的五彩石都流落四方，于是人间就有了玉。

“阆”乃和田美玉，圆润坚固，流光溢彩。

从汉语拆字来看，门内一个真，蕴含“天阆”为安全的守卫者，去伪存真，诚实可信。

从“启明星辰”到“天阆”，无论是公司名字还是产品型号，都寄托了严望佳的创新渴望与人文情怀。

“天阆”以国际最先进的协议分析技术为核心，涵盖成熟的模式匹配技术，同时采用下一代异常行为分析技术，能够全面、高效、准确地检测各类黑客攻击行为及其变形。

以“天阆”为核心，配以其他网络安全产品，可以构成比较理想的深层防御体系。

“天阆”出鞘，黑客震惊。

天阆入侵检测系统的推出，树立起启明星辰“入侵检测”领域的权威地位。

一点突破，全局皆活。

借“天阆”东风，启明星辰迅速成长为网络安全行业的领跑企业。

“天阆”打破了一系列的国内第一，成为目前部署在国内最大规模的国家重点网络安全建设项目中的入侵检测系统。

之后，公司一鼓作气推出一系列信息安全产品，涵盖威胁检测、安全网关、合规审计、平台工具等专业安全领域，成为国内领先的网络安全产品、可信管理平台、安全服务与解决方案综合提供商。

启明星辰的产品都有着浪漫的名字——天镜系、天珣系、天玥系、天清系、天榕系、天瑶系……

当人们抬头仰望网络天空，为天空的缤纷多彩着迷时，也许意识不到他们也正在享受天空的安宁。在天空中，有这样一簇星系，散发着静谧的光辉，默默地守护着网络的安全。

## 中美黑客大战中的“光明”行动

漆黑的会场中，只有舞台上的一束光柱吸引着所有人的视线。光柱中端坐一位怀抱琵琶

的青年女子，手指弹过处，只听一声如裂帛般的弦音撕开黑暗的寂静，接着便是一段回肠荡气、激越昂扬的《十面埋伏》。

金鼓齐鸣，铁骑纵横，刀光剑影，呼号震天，两军大战的壮阔画卷随即展现在眼前……

这不是一般的舞台演出，而是 2002 年 8 月中旬启明星辰“天阗 IDS 系列化产品发布会”的开幕式……

这首回肠荡气的琵琶古曲，讲述的是汉军刘邦用十面埋伏的阵法击败楚军的故事。

坐在台下的严望佳，心中感慨万千。自小能歌善舞的她，当然深悉这首古曲的意境。项羽百战百胜，但垓下一战却全军覆没。商场中一着不慎，全盘皆输的例子随处可见。

在这样一个场合，演奏这样一首乐曲，让人不由联想到发生在网络世界中的激烈较量。不是吗？很多人都把网络上的攻击和防御比作没有硝烟的战争。

网络信息安全是一个特殊行业。与黑客斗法，跟战场上对敌作战十分相像。有时候，不是黑客“死”，就是网站“破”。

因此，对于启明星辰来说，名气越大，业务上的挑战与考验越多。

有一段时间，严望佳的手机铃声下载的是广东音乐《步步高》的旋律，似乎时时刻刻都在提醒着自己“道高一尺，魔高一丈”的危机感。

对于启明星辰来说，针对单个客户遭遇黑客入侵而进行的应急响应服务是家常便饭，真正严峻的考验，是网络遭遇群体进攻的时候。

这样的考验，在 2001 年春天就曾经遇到。

这就是震惊网络世界的“中美黑客大战”。

包括启明星辰在内的中国网络安全服务提供商，被迫接受世界级黑客的挑战。

2001 年 4 月 1 日，中美之间发生严重的撞机事件。美国飞机撞了我军战斗机后，美国 PoizonBox 和 Propher 等黑客组织袭击了 300 多家中国网站，我国民间的一些爱国黑客也奋起对美国网站发动攻击。

一时间，网络上冷枪四起，中美黑客剑拔弩张。

对于刚刚发展起来的中国网络而言，形势十分严峻。

4 月 19 日，美国网站披露：中国黑客正在酝酿着一次大规模的网络卫国活动。

“把中国的服务器全部搞砸！”美国黑客也叫嚣着发出狂言。

消息传来，很多人在战火还没烧到自家网站门前时都不以为然。

但作为网络安全的先行者，启明星辰始终保持高度警惕状态。

“袖手旁观可以吗？可以，但那不是我的风格。我抛弃美国那么好的工作生活条件跑回

来图什么？不正是想为国家网络安全做点事吗？”

严望佳要求公司攻防实验室的专家们，时刻关注黑客攻击事件的发展，分析黑客采用的各类技术和被黑网站存在的各种漏洞。

4月23日，启明星辰会议室内气氛非常。经过热烈讨论后，严望佳一锤定音：“作为网络安全服务商，启明星辰有必要也有能力为这次黑客大战提供应急响应服务。”

“网站光明行动”计划迅速出炉。

4月24日，一份完善的“网站光明行动”方案送到了严望佳手中。

严望佳决定，立即成立服务小组。公司副总刘兴池主动请缨担任组长，带领各部门的精兵强将专门负责这项任务，“网站光明行动”至此全面展开。

启明星辰成为此次中美黑客大战中中国大陆第一个采取应对行动的公司。

暴风雨前的宁静是短暂的。

根据对事态不间断地观察和分析，启明星辰进一步完善了紧急服务流程，指派研发人员对在网上公布的应急软件进行漏洞修补，对供用户免费下载的工具进行测试、完善。

用户们对启明星辰能够如此快速的做出反应表示非常惊讶。

随着这场黑客大战的进行，各种紧急咨询和服务不断增多。启明星辰训练有素的服务行动小组，对发生的事件更加应对自如。

据“战后”统计，黑客大战期间，启明星辰共为数十家单位进行了上门服务，网上公布的系统安全配置修补意见被下载了数千次。

“网站光明行动”取得了全面成功。凡是接受了启明星辰安全产品保护的单位，全部安全度过了这一危机时刻。

5月9日，黑客大战进入尾声，“网站光明行动”却还没有结束。

启明星辰在继续为用户服务的同时，开始收集行动中的各种信息并进行全面总结。

分析安全日志时，他们发现，曾经有许多网站遭到了黑客扫描，但正是因为得到启明星辰公司的恰当保护，才没有遭到入侵，避免了损失。

中美黑客大战中的“网站光明行动”，让启明星辰在业内声誉鹊起。

这次行动不是一时心血来潮，而是他们长期专业诚信服务社会的案例之一。

“一个企业要有社会良知，这样才能形成企业和社会之间的和谐互动。社会良知是一家企业的支撑力量，只有它不断积累，不断接受锻炼，一个企业才能更好的前进。”

“做市场的核心要领，就是以技术的领先性和专业诚信的合作态度来赢得市场。”

诚信，技术领先。

这是严望佳多年来一直秉持的经营原则。两大原则中，她总是把诚信排在首位。

“人而无信，不知其可。没有诚信的企业同样也难以生存。”

产品是安全的保障，诚信则是安全产品的保障。安全产品和服务必须是可以值得信赖的厂商或机构来提供，这一点非常关键。

“对安全企业来说，诚信比技术更重要。产品不过是充当了一个中间角色，完成了价值和诚信的转换。”

启明星辰提出要做国际一流的 TSP: T—Trusted(诚信), S—Service(服务), 产品, 解决方案, 服务; P—Provider(提供者)。也就是要做一个诚信的安全产品、解决方案和服务提供商。

下面一段纪实，也许体现了启明星辰作为一个团队的诚信服务。

一个极为平常的夜晚，时间已是将近 23 点，大多数人即将进入梦乡的时候，依然有一些身影在紧张地忙碌着：

马骏，在成都，正在为第二天的应答做方案，已经几周连续作战，恐怕又是一个不眠之夜了；

陈重，在火车上，他是小组里出差次数最多的人，最紧张的一次是晚上从沈阳出发买站票到北京参加第二天的产品测试，第二天晚上又返回沈阳继续出差；

钟毅，在火车上，此次出差将连续转战于河南、陕西；

李晨，在广东，正在为第二天一个重要的测试做准备，他是当天早上得到测试通知后赶往广东的；

龚习琴，在福建，正在为某个项目准备应答方案，前一天晚上只睡了 4 个小时；

吕明，在南京，正在跟销售进行点到点沟通，探讨如何做好审计产品的销售；

吴霄鹤，在宁夏，也在为某个项目做准备，除了技术方面，还要考虑和处理销售层面的运作问题；

其他留在北京的同事也没有闲着，正为北京、天津的各个项目提供支持。

这是一个普通的夜晚，一支普通的团队辛勤工作的真实写照，这样的场景在启明星辰再平常不过。

## 学习中成长

2007 年暮春，北京。

蓝天白云，红花绿树，让人特别神清气爽。

五一刚过，度假归来忙着上班的人们，让中关村软件园一大早就充满生机与朝气。

启明星辰新盖的一幢两万平方米的大楼落户在此，与国际知名企业 IBM、西门子为邻。

“这里的房子一幢一幢的，都不高，看上去，有些硅谷的感觉。”

从落地窗看过去，严望佳笑了，笑得很幸福。

十几年了，以往总是东搬西挪，现在公司总算有个安稳的家了。

和中关村大多数 IT 业 CEO 不一样，严望佳的办公室布置得更像一间书房。办公室里最精彩的饰品不是别的，全是书法作品，一只纸杯也细致地印上“人能弘道，非道弘人”。

办公桌对面的书法条幅，遒劲有力，“铁肩担道义，妙手著文章”，俨然一派大丈夫的气概。座椅背后的屏风上，却是诗情画意的书法条幅“彩云归”。

初次接触的人，总会误以为严望佳是小桥流水人家的江南柔弱女子。

“这也许就是高科技企业自身的魅力，它对领导和决策层的要求并不是体力上的较量，更多的是对于高科技的远见、理念及相关技术的了解。”

与不少企业主要领导人喜欢突出自己权威不同，严望佳更喜欢与员工打成一片。

第一次接触启明星辰的员工，很难分辨出哪一个是公司领导，哪一个是普通员工，员工们都是直呼高管的英文名字，走廊里，也经常能看到公司高层随和地和员工打招呼。

严望佳的亲和与谦逊不仅使公司职员如沐春风，而且每一个和她接触过的人都觉得和她在一起很舒服。

“我有时候会被别人误以为是我们公司的秘书。”严望佳一说起此事就不由得笑起来。

“Jane 最喜欢跟员工在一起喝茶”。熟悉严望佳的员工都知道。

有人说“老板和员工是一对天敌”，而且列举了众多事实来证明。可是在启明星辰，大家相处得似乎很融洽，员工很开心，老板更开心，“天敌说”在此受到了强烈质疑。

“我喜欢淡化 CEO 这个角色，因为在高科技公司中，团队精神、团队协作更加重要。我希望用团队的长处来补自己的短处。最令人激动的，是看到团队的进步；最困难的，也是形成有核心竞争力的团队。”

11 年来启明星辰公司核心层没有遇到过大的人员变动，管理层先后有 21 人，除 2 人途中离开外，其余 19 人一直携手同行。这在跳槽频繁的 IT 业堪称奇迹。

“启明星辰属于大家，而不是只属于我个人。我更在意的是启明星辰的发展，而不是 CEO 这个职位。如果有一天有了更好的领导者，我更愿意去做自己喜欢做的工作。”

“Jane 非常尊重大家，非常有亲和力。有时候，我甚至想，如果她更严厉一些，也许更好，更能体现个人风格。”一位高管坦言。

学习型团队，实践中成长，一直是严望佳推崇的“带队”方法。

她特别关注中层干部的学习与成长。

谁决定了公司的成败？老板？员工？

都不是。决定公司成败的是“中层管理者”。

美国麦卡锡公司最近出版的《改革领导人》一书，有这样一个结论：

公司能保持持续发展和创新，达到更高的业绩，关键因素不在于高级管理者，而在于公司是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、公道正派、求真务实的中层管理者。

是他们，把高层的意愿、工作动能与市场份额这三股公司发展的动力有机地链接在一起；是他们，一步一个脚印的执行和实现着公司的愿景、战略决策、长远规划。

2006年7月28日，在严望佳的倡导下，启明星辰公司专门为中层管理者开设的《团队管理者的领导力提升》培训正式拉开了帷幕。

一个接受培训的主管在学习日记里，记下不少这样的“金玉良言”：

特别致力于树立好榜样。

做一个开拓者、教练员、传道者和团队建设者。

摆脱例行公事，花更多时间进行鼓励和领导工作。

要诚实、公平、始终如一和坚持不懈！

与团队一起成长，是严望佳最大的心愿。

曾经有一段时间，因为付不起员工太多的薪水，启明星辰曾经让国外的竞争对手高薪挖走了一些人才。让人惊讶的是，这些被挖走的人才近一半又回来了，因为他们看到，启明星辰对员工的承诺每年都在提高，只要有能力，员工每年的福利都会增加。

在创业十周年之际，《感受启明星辰》征文活动中，一个员工这样写道：

启明星辰公司员工的平均年龄 27 岁，意味着已经或将有不少员工的人生梦想在此实现。我常常会在不经意的某一天早晨，看到放在桌上的喜糖，静静地散发着幸福的光芒。屈指算来，启明星辰已见证了数十段姻缘，而他们又奉献了那么多经典的“启明星辰 2.0 版”（小男子汉居多哦！）。然后就是购房、买车，一个接一个的“大项目”被拿下了，这难道不也是启明星辰的骄傲吗？

一个企业的文化一定是企业领导人人格素养的真实演绎。有人甚至说，企业文化实际上就是 CEO 文化。

启明星辰的企业文化核心是“中和，中正，自强”。

“网络安全领域也是有‘中’的概念，因为没有绝对的网络安全，既然是相对的，我们

就要掌握一个尺度，既能让用户避免过大的投资，又能把风险降低到用户可以接受的程度。”

“水至清则有鱼，唯有正道却能成就真正的事业。凡经过多年磨砺的人都能深刻体会到‘一分耕耘，一分收获’这个道理。”熟悉严望佳的人，都知道她这句话。

为此，在市场开拓过程中，启明星辰曾遭遇不少错折。有时候，也有部分员工责怪她太书生意气。但严望佳从不为此后悔。

“走正道肯定很艰难，所以我们要强调一种立志高远、自信和勇敢的状态，强调一种公开坦荡的气魄，公正无私的风格和接受各方面批评的雅量，强调超越自我，不断积累和升华。”

“沉静力量，可信的保障。”

2007年，启明星辰已经完成由一家以入侵检测产品和安全服务为核心的安全厂商，向包括安全全线产品、可信管理平台以及M2S专业服务的综合安全产品和服务提供商的转变。

支持启明星辰完成这个转变的，正是进取的文化和好学的团队。

“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征：明确的业务核心、卓越的执行力和优秀的领导能力。”让IBM再现辉煌的郭士纳认为。

走进启明星辰，对这一点感受尤深。

“这是你的船，要让它成为最好的。”

这是麦克艾伯拉肖夫一本书上封面上的名言。严望佳不仅自己反复阅读，而且将这本书推荐给管理团队。

“很好的一本书，很好的总结。读了它，我不禁想：我们的船是什么样的呢？她在我心目中是什么样，在我的高管团队成员心目中又是什么样，在员工心目中呢？作为公司高管，我们各自有自己的船，希望我们都能做到最好。”

## 尾声

闲暇时间，严望佳喜欢静静地看书。

前一段时间，她正在读《苏东坡传》。苏东坡是她非常喜欢的一个人物。

别人看苏东坡的经历很坎坷，但严望佳认为他的一生很成功。苏东坡诗书画三绝，给这个世界留下了许多宝贵的东西，让人没有办法忽略他。上至皇帝高官，下至黎民百姓，他到处都有知音。虽然被社会反复折腾，但他活得潇洒倜傥，这样的人，才是真正成功的人。

也许源于对苏东坡命运的感悟，对于成功，严望佳见解很独到，

“从企业来说，启明星辰远远还没成功。只能说我们现在还没有失败，还在不断进步。对我个人来说，谈成功就更早了。成功，不在于财富、官职，而是一些更实在的东西，包括

个人修养、心性塑造等。在生命的最后，我希望可以告诉自己，我做了一个自己想做的人，在人生路上有所收获，在人世间没有白走一回。我想这也是一种幸福。

## 邹其芳：牙缝里做出大生意 掀起康泰克旋风的“泥瓦匠”

1988年，每晚守在电视机前的中国大陆老百姓，不经意间熟悉了一个名不见经传的医药品牌“康泰克”。在电视广播报刊等多种媒体的集中轰炸下，神州大地卷起一阵强似一阵的康泰克旋风。生产这个品牌药品的中美合资企业中美史克也因此扬名天下。

直到今天，不少人依然难忘当年那场康泰克旋风，但很少人知道策划这场营销风暴的人是谁？他为什么早在80年代后期，就有着如此超前的市场品牌意识，首开了国内感冒药品通过媒体进行营销的先河？

康泰克旋风的始作俑者就是时任中美史克市场部经理的邹其芳。

当年，为了把康泰克的宣传出去，他几乎是呕心沥血，而且还面临着很多人的反对。但他自有策略，只要反对意见没有正式摆在桌面上，邹其芳就不去管它，如果摆在了桌面上就进行耐心细致的说服。最终他顶住了重重压力、取得了成功。

他说，做什么没有风险？如果怕风险，那什么事也做不成了！

正是这种敢于冒险不怕艰难的胆识，成就了邹其芳的商业人生。

其实，邹其芳的青少年时代并不顺利。

从天而降的文革狂飙，将他原本温馨和美的大家庭冲得七零八落。因为家庭出身不好，刚上初中的邹其芳，开始品尝人世间的冷暖炎凉。

当时正在大搞备战备荒为人民，邹其芳所在初中那一级300多名学生全部去做了民兵。民兵编制要分三六九等：出身贫下中农没历史问题的当战备民兵；家庭条件好一点的当基干民兵；那些政治上不可靠的学生和那些刑满释放的、建筑公司的老弱病残的人统统归为普通民兵。

邹其芳因为家庭出身问题被分到了普通民兵一组，邹其芳内心的失落和无奈非常强烈！

他对当时的情景记得非常清楚，300名同学形成了三个“人群”。战备民兵和基干民兵小组里的同学们，兴奋得几乎要发狂，个个幸福万分；只有他和少数同学孤零零地站在一边，仿佛成了被遗弃的孤儿。

那个对他造成巨大心灵伤害的场景定格在了1969年，16岁的邹其芳本该是意气风发。

塞翁失马，焉知非福。

就在邹其芳在默默地接受命运安排的时候，好运气却无形中来临。

根正苗红的那些同学怀着满腔的热情到郊区农村去修筑战备工程，邹其芳他们这帮普通民兵因为被信不过，所以留在了城里，干一些没有“军事价值”的活，但劳动量依然很大。

16岁的邹其芳刚上班的时候穿着棉衣棉裤过磅，就这样还不到100斤。在工地上，邹其芳充当和水泥的小工，没有半点技术含量，完全是拼体力。这种活儿大人干久了都很吃力，何况是一个没有经过生活历练、身体尚未发育成熟的孩子。每天下班后，邹其芳都有一种死过去的感觉，往床上一躺便呼呼大睡。

工地里的人看邹其芳这样一个小孩子吃这样的苦，都很疼惜，一些老工人便开始教他技术。心灵手巧的邹其芳在堆瓦砌砖的功夫上仿佛有着天分，每种技术几乎是一学就会，难度极高的砌墙角，对他来说也完全不在话下。弄得原先的师傅们都非常惊奇，纷纷说这小子今后在建筑业发展肯定大有可为。

当同学们从乡下回来的时候，依旧瘦弱的邹其芳已经成为了名副其实的技术工人了，干起活来一板一眼，俨然是个有着几十年经验的老师傅，而那些当初戴着大红花下乡的同学们却还是小工。

由此，邹其芳认识到，任何事情都是把双刃剑，关键是你如何面对。

转眼间便过了几年。

邹其芳逐步地成长，他开始不甘于永远做一个技术工人。

为了改变命运，他开始喜欢读书，期望在故事情节中寻找未来命运的答案。

普希金、曹雪芹、李白、屈原，《钢铁是怎样炼成的》、《呐喊》、《悲惨世界》……凡是他能搜寻到的书他都读。

在那段日子里，邹其芳对书的珍爱和渴望却从来没有减弱过，并经常和一批喜欢读书的工友们聚在一起，互相谈论读书的体会。

尽管邹其芳是初中毕业，1966年走上社会后3年时间都用在学工，干苦力上了。因此，是书弥补了他在学校学习上的不足。

“是书给了我生活的动力，是书给了内心的踏实感，同样，也是书，才使我不至于在以后的机会面前无动于衷、无所适从。”

谈到那段在很多人认为难以想象的年代，邹其芳承认，对绝大多数人来讲，那绝对是一个不堪回首的年代；有些人，有些事情，他现在想起来仍然唏嘘不已。

“有一位同学特别聪明，空间感非常强；比如做立柜，只要看一眼，立马便做出来，而

且比原样更加精致，但最终却被埋没了，像这样的例子不胜枚举，我们这 300 多人当中，就我一个人做出来了。”

这样的概率在现在来讲绝对不可思议。但谈到自己对那段经历的看法，邹其芳说，回想起那段经历，说实在话，感觉苦难不过如此。有的时候，好多的坎坷经历是你不想要的，让你去选择，你绝对不会选择那样的生活，但这就是命运的安排。

看起来，9 年的时光可以说白白丢了，可是从另一个角度来说；他从中间也学到了很多。经历就是人生最大的财富，那段艰苦的经历对邹其芳的性格、耐力、做事的方式、承受压力的能力等等都是最有效的锻炼，

邹其芳认为，“在社会最底层走了一遭，别的什么样的生活和环境都无所谓了，最大财富是学会了坚持。就好象商业经营中需要一个渐进的过程，很多时候都需要坚持，也就是说‘咬住就有希望’。无论在任何环境，任何条件下，都要知道如何去选择、把握；因为机会对任何人都是均等的，关键在于机会来了你是否做好了准备。有准备了，才有可能成功。”

邹其芳在给北大学的学生们上课的时候便对他们说：你们都聪明，但关键不在于聪明，而在于对机会的把握，自身蕴涵的内动力和对自己永不满足的感觉。

考上大学对于邹其芳来说确实是一个大的转折点，但机会往往垂青那些有准备的人，邹其芳的准备从广播英语开始。

邹其芳在考入大学之前，没有任何的英语教育基础，他的老师是中央人民广播电台举办的英语广播讲座。当时周围没有人听英语、学英语，只有他自己很陶醉地拿着一个小收音机自娱自乐。当邹其芳偶然听到电台的英语讲座之后，发觉英语原来是这个样子。从 1977 年底开始，每期的英语广播讲座邹其芳没有落下一次，他对英语着了迷，他开始徜徉在了那些有趣的字母符号里。

对于学英语，邹其芳坦白说，“当时没有其他想法，更没有去应试的概念，完全是出于爱好，而且听英语还可以消磨时间，总比玩牌要强一些，也可以掌握一门‘技巧’。”

就这样，凭借着对语言的敏感和理解能力，一段时间下来，邹其芳的英语水平居然也有模有样了，早晨阅读的时候，也很能够招来些许的惊奇和羡慕。上大学之后，他把自己学英语的经历告诉了其他同学，他们简直像在听天方夜谭，因为大学很多同学都是学英语多年，怎么也不敢相信仅仅依靠听一听电台的英语讲座就能达到这么高的程度。邹其芳一直有一个心愿，就是能当面谢谢中央人民广播电台那个开讲座的老师，可是很遗憾，他忘记了那位老师的名字。

满怀着对外语的渴望，脱下了穿了 9 年的建筑工人的制服，邹其芳完成了人生经历中的

第一个重大跨越，迈入了天津外国语学院的门槛，那年他 25 岁。尽管不是年龄最大的，起码也算是大龄青年了，他的最小的同学只有 15 岁。做过辛苦活、挣过血汗钱，饱经沧桑的邹其芳深感机会难得，入校后以极大的热情投入到了学习中。

快乐的时光往往是短暂的，当邹其芳还沉浸在大学校园惬意的读书生活时，四年大学生涯就要结束了，他不得不面临一种新的就业选择。当时最热的是外贸，但邹其芳凭着敏锐的洞察力，选择了医药行业。

刚到中美史克公司的时候，邹其芳对工作充满了新奇感的。为了补充知识，他还到《经济日报》办的一个函授班学了很长时间。当时总经理是三个人，邹其芳担任总经理助理。当时的中美史克在中国没有一点名气，外方一共投了 850 万美金。

在中美史克工作的时候邹其芳已经 31 岁，但他始终没有年龄的概念，似乎永远精力充沛。他说，外国公司选拔人才不是靠关系和资历，而是靠能力，你有能力，才能有机会。机会不是别人拱手送给你的，而是靠你的努力一步一步争取来的。为了增强能力，你必须学会不断超越。在中美史克公司的几年是邹其芳能力得到充分发挥和体现的时间。谈起那段历史，邹其芳说：“在中美史克工作，最后我把所有的老板都做成了我的部下。其实我这时的勤奋与努力，也是早先 10 年艰苦经历之所赐，每个人在人生旅程中的任何一步都是息息相关的。”

“不要怕累，不要嫌活儿多，要尽最大的可能做更多的事情，去锻炼自己。你做的越多，得到的机会也越多。”

“职业生涯也许不是自己设计的，但是有一点最重要，就是无论如何要善于对以前取得的进步不满足，总要想着突破。”

这是邹其芳在中美史克工作 8 年的感悟，也是他未来人生最根本的动力。

## 负笈沃顿认清真正的自己

“你疯了吗？你没有想想你的年龄、你的家庭？你毕业后你将 40 出头！”

当邹其芳在 37 岁的时候萌发了去攻读 MBA 的念头后，很多朋友听到后都大吃一惊。

但邹其芳说，每一次选择我都把自己推向绝地，所谓置之死地而后生。年龄不是问题，泥瓦工都做过，还有什么更难的事情呢？社会的最底层我都于过，还有什么事情我不能面对呢？

在中美史克 8 年，对邹其芳的最大影响就是视野的开拓了，他对管理的认识也更加清楚了。这一切尤其使他认识到差距，总觉得自己的管理知识仅仅是零七碎八的经验拼装，自己应该把工作的经验和理论串接起来。

就在这时，邹其芳发现了欧美国家通行的 MBA 教育。他惊喜地发现，自己这 10 年来在企业工作的点点滴滴都可以用 MBA 的系统学习串起来。

“你要不走，你想学什么，公司出钱让你到国外学半年，你想去哪里就去哪里？”

当邹其芳想老板提出自己想出国 MBA 时，中美史克公司总经理对失去这样一个出色的人才感到非常惋惜，他找到邹其芳，跟他进行了一次长谈。

但邹其芳却铁了心，无论怎么劝，他都不动摇。

见说不动邹其芳，总经理便说：

“那咱俩打个赌，如果你要走，今后是不会再回中国来的。”

“我肯定还会回来，我的事业在中国！”

邹其芳的回答也非常干脆。

当时读 MBA 的中国人几乎没有，这与中国多年来的教育理念很有关系，中国人学数理化在国外找工作比较容易，学 MBA 在国外找工作比较难，但邹其芳还是义无反顾地去了。

考 MBA 分为几部分，一部分是 GMAT，一部分是出题让你写论文，同时还必须有人给你写推荐信，另一部分是看你大学时候的分数，然后进行面试。几方面综合起来择优录取。中美史克的总经理最终被邹其芳的精神和毅力打动，他没有再劝说邹其芳，而是给他写了一封热情洋溢的推荐信。

“美国沃顿商学院是美国最好的工商管理学院；再加上史克公司总部在费城，有困难也可以方便一些，所以我当时就选择了去沃顿。”

凭着出色的考试成绩和富有传奇色彩的经历，邹其芳跨入了众多学子心向往之的沃顿。

1990 年的一天，邹其芳踏上了飞往美国的班机。这一天，成了他人生第二次跨越的新起点。。

“故天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”

邹其芳没有想到，孟子的这段话，让他在大洋彼岸体验了一把。

刚到美国，还没看清楚这西方花花世界是什么样子，邹其芳便遭遇了挫折。因为昂贵的学费和巨大的开销，自己从国内带来的在国人看来已经不菲的现金在美国无异于杯水车薪。以他刚到美国的经济承受能力，他根本不能应付最起码的消费。

万般无奈之下，邹其芳选择了推迟入学，并利用间隔的时间打工填补经济上的不足。

为了筹集学费和生活费，邹其芳尝试了多种办法。一种方式是申请政府贷款，另一种方式是花信用卡。但申请政府贷款必须要一个美国人给你做担保。当时邹其芳很有信心，认为

凭着自己在史克的关系，找一个担保人不是小菜一碟吗！

“I'm sorry,.....”

但当他跟几个美国朋友说起担保的事情之后，对方尽管把话说得很委婉，但骨子里的意思就是没有一个人愿意做担保。邹其芳心里非常恼火，但有能怪谁呢？他到这时候才明白老外们彬彬有礼背后的距离与隔膜。

最后的担保还是邹其芳在天津外国语学院的一位同学为他做的。邹其芳大学毕业后一直没有见过那位同学，但知道她在美国，已经拿了美国绿卡。邹其芳给那位同学打电话时，这位同学非常痛快：“行啊，你就把相关文件寄过来吧！”

担保人就这样解决了。

“月是故乡明，人乃故乡亲呀！”。

这件事让邹其芳再次感悟到自己的跟还是在中国，而不是在脚下这块土地。

学费有了着落之后，邹其芳便辞去了工作，正式开始了在沃顿的学习生涯。

“你就是最棒的！”

美国沃顿商学院一开学就让自己的学生有这样的自信，而且整个2年始终就是贯穿着这个思路。2年时间，使邹其芳发生了质的变化。他对问题的认识，对管理的理解都提高到了更深的层次。

“沃顿带给了我两方面的东西，一方面是开阔你的视野，另一方面是财务分析、市场分析等具体的东西。重要的是给你一种做事的方式。”

“要从头到尾去做一件事情！”

这是MBA的学习给邹其芳带来的另一个重大影响。此时的他意识到，以前自己做事好象总是被别人推着走，亦步亦趋，时间长了，好象失去了自我，可是现在，他又找回了自己，他想要追求一个自我实现的过程。

直到今天，邹其芳都很奇怪自己当时为什么会有这么大的转变。毋庸置疑，这一次的转变，给他的人生插上了一双可以飞翔的翅膀。

1994年，邹其芳从沃顿MBA顺利毕业了。

此时，他一共借了8万多美元。负债八万多美元的邹其芳没有勇气直接回到国内创业，但是强烈的中国心又使他无法在美国扎根。

沃顿商学院的学生一般还没毕业就找好工作了，毕业生开始工作的平均年薪十万美元。邹其芳毕业时，收到了五份聘请书，三份来自美国的公司，两份是香港的公司。

“我当然选择了香港，当时就有一种意愿要回国来做一些事情，具体做什么不知道，但

是选择香港，就觉得它会离国内更近一些，机会更多一些。”

邹其芳选择的第一份工作是香港信孚银行，工作不到一年，就还清了所有的欠款。

但他并没有在这份高薪的金领工作中找到自己的位置，他坦承这次找工作的经历是十分失败的。

“我发现这不是我自己所专长的事情，因为我以前根本就没有做过任何金融方面的工作，我的老板年龄比我都小，我以前的经验在那方面很难发挥。我现在对读 MBA 的人都在讲这一点，找工作的时候一定要慎重，因为第一个选择也很重要，你换工作本身就是一个代价很大的事情。”

不久，邹其芳就转到一家顾问公司工作。

## 发现市场空白后的创业闪念

外表含而不露、温和儒雅的邹其芳其实性格非常果断，渴望把握自己的命运。

就经商而言，自主创业，自己当老板，当然是把握自己命运的最佳途径。

在美国，创业是实现自我的最佳途径，整个社会也鼓励创业、崇尚企业家。

“在那个环境中，创业的想法在心中油然而生，而以前在中国想都没想过。”

邹其芳认为自己并非天生的创业者，而是后天的环境激发他走上创业之路。因此，对于世纪之交中国一度蓬勃的互联网热评价很高：

“虽然后来出现泡沫，但它改变了中国社会对创业的价值观，激发了中国人、特别是年轻人的创业激情。如果当时我不是已经创立瑞尔齿科，肯定会投身互联网！”

在上 MBA 期间，邹其芳每周都要认真地听比尔·盖茨、戴尔等著名实业家的演讲，并且可以和他们直接进行交流。他在这种交流中逐渐充实。

“现在想起来，我当初的选择是正确的。如果没有去美国读书，我不会有自己创业的想法，这一辈子可能就是一个职业经理人。”

邹其芳慢慢感到，做一个职业经理人，即使有再优厚的薪金、再合适的职位，都不可能改变大公司约定俗成的事情。“那时，我有了要从无到有完成一件事情的想法。”这想法越来越强烈，邹其芳有了创业的打算，并且将目标渐渐锁定在浸淫多年的医药行业。

1996 年底，邹其芳碰到原中美史克的董事长温特。温特曾经跟随尼克松总统首次访华，对中国大陆非常友好。当时，温特从史克退休后成立了国际医药投资基金会，担任基金会主席。他收购了美国一家生产、种植牙的公司，想开发中国市场，正好遇上了在科尔尼咨询公司工作的邹其芳。邹其芳借此走访了北京、上海、济南等十几个城市，见过五六十个牙科专

家，调查了 40 多家医院，最终的结论是：中国当前最需要的是不是种植牙，而是高档的齿科服务。

然而，在口腔保健方面，中国人力、物力、财力等投入相对匮乏。1996 年，已是星级酒店林立的中国，牙医服务却仍停留在大排档的水平，仍是公立医院嘈杂的大治疗室里的小把戏。而在美国，仅齿科美容一项就构成了美国人在医疗保险上最大的一笔投入，每年金额达到几十亿美元。

当时，中国仅有口腔医生 2.5 万人左右，与人口比例为 1：50000，而根据国际通用公式计算，合适的比例应该达到 1：2000。

如果要将这些牙病都治好，以我国现有的口腔医生与总人口的比例计算，我国牙科医生至少要忙 200 年。北京的几大医院口腔门诊早已人满为患，而在上海口腔医疗中心，为牙齿正畸据说至少要排 1 年的队。

“在中国，这可能是少有的几个供需失衡的卖方市场。”

推算之后，邹其芳大吃一惊，同时也为自己发现的巨大市场机遇而激动。

发现这一市场空白后，邹其芳立即改变设想，创业领域从产品转向服务。

对于创业者而言，及时抓住机会非常重要，要快速地想，快速地做决断，否则将与机会失之交臂。邹其芳的这个感悟与他最近看的一本企管新书《闪念》中的理念非常贴近，“这就是直觉，很多创业者、企业家都是用直觉来思考行动的。我想，创业也好，管理也好，就像练武功一样，平时要一招一式地学，日积月累，烂熟于胸，真正碰到情况时，就下意识地伸手出招、见招拆招。”

然而并不是所有人都看好高档牙医这个创意。最初的融资经历恰恰体现了这一点。起初，邹其芳找的都是美国风险投资公司。许多高级基金经理，包括相熟的同学朋友，虽然都以礼相待，却没有一个人愿意贷款。由于国情不同，美国人自然认为牙医诊所遍地都是，根本不可能获得高额利润。

1998 年，邹其芳辞去咨询顾问一职，为新公司诞生而奔忙，从一开始，他就没打过退堂鼓。“这事行不行？万一失败怎么办？这种问题，我就根本没想过。”

这种积极向上得有点顽固的思维倾向早在邹其芳创业前就明显地表现出来。

当年，勇敢地扔掉铁饭碗成为第一批去外企工作的“吃螃蟹者”时，他没想过不行；后来在中美史克工作顺利却辞职赴美留学，他也没想过不行。邹其芳总是不安于现状、忘记自己的年龄，一次又一次向人生未知的新领域进军。

但挑战随之而来，这一次，最大的挑战是融资。

MBA 出身的邹其芳首先想到的是华尔街。当他拿着自己撰写的商业计划书来到纽约时，发现事情并不如想象那般顺利，尽管有校友介绍，他也得到了许多热情接待，但直到他笑得脸都僵硬了，还是一无所获。为节约几百美元住宿费，邹其芳甚至睡在了同学家的地板上。

“华尔街不了解中国市场，牙医诊所在美国是极普遍的传统行业，自己也没有相关从业经历，所以没人真正愿意出钱。”

屡次碰壁之后，邹其芳静静思考发现了问题所在，于是他马上改变了策略，寻求富裕个人的天使投资者。

这一次他成功了。

温特先生等几位投资者向邹其芳总共投资了一百多万美元，作为启动资金。

邹其芳从这次艰难的融资中获得的最大感悟是，和项目相比，投资者更看重的是创业者的个人信誉。

“我记得跟信孚银行老板谈的时候，他问我，这件事是你与罗伯特做的吗？我说是。他又问，你下定决心了吗？我说是。他说，OK。然后掏笔开了一张支票给我。”

邹其芳回忆当时还是很感慨，做任何事情，不在于你有多少钱，而在于你有多少信誉。只要你有充足的信誉，你的事业就成功了一半。你失去了信誉，即使有再多的钱，也无济于事。

1998 年，由邹其芳担任董事长的瑞尔国际有限公司在香港成立。

“邹其芳最突出的就是他很放松，很安静，很冷静。我相信他偶尔会发脾气，但是我还没看到，我跟他在一起的时候会很舒服。我觉得牙科这方面工作比较适合他。邹其芳不可能做健美操的一个总监，因为他没有这种很兴奋的行为，他的个性就是比较冷静的。”

邹其芳在沃顿的一位好友这样评价。

## **吃螃蟹者要战胜孤独**

1999 年 4 月，第一家瑞尔齿科诊所在北京国际大厦面临长安街的二层开业了。

邹其芳对高档牙科护理的市场前景非常有信心，但唯一没有把握的是市场何时启动。因此，新生的瑞尔齿科经历了一段持续近六个月，令邹其芳如坐针毡的门可罗雀的日子。

创业伊始，诊所经营非常困难，顾客稀少。在这样困难的情况下，邹其芳放弃了很多，他甚至以总裁的身份亲自站在国际大厦的门口给行人分发小广告，“那时的感觉就好像自己在炭火上烤”。

“我们的诊所在国际大厦里有十个治疗室。我非常清楚地记得，有一天，一个患者都没

有，大厅空荡荡的，站在其间，那种感觉很难形容。”尽管对在中国开展高档牙医服务的艰难已有所准备，但创业之初的窘境还是让邹其芳着实体会到了压力。邹其芳说，过去自己每个月的银行存款是一个劲地往上走，现在却每天看着它快速下降，没有顾客，但房租、工资还得照付，那种担忧和恐惧是很难用语言详述的。

惨淡的开局并没有令邹其芳失去信心，即使在入不敷出的情况下，瑞尔也未背离自己的初衷——一个执行国际化标准的高档诊所。

邹其芳一开始就把顾客定位在收入较高的白领阶层以及在北京工作和生活的外国人。

他认为，牙科市场上存在着金字塔底与塔尖两个极端，前者是国内医院的低价服务，后者是国际医院的昂贵消费。比如洗牙一项，国内医院的收费是 100 元左右，而位于港澳中心的香港国际诊所收费要 500 元；瑞尔的收费介于两者之间，为 260 元。再比如做一个烤瓷冠，国内要 1500 元，国际诊所高达 600 美金，瑞尔则取中高价 2200 元。

与定价相匹配，邹其芳的北京瑞尔以及后来在上海、深圳开办的连锁诊所，均选址在使馆区、商贸圈的高级写字间。在开业之初，邹其芳还将自制的广告投递给周边的目标顾客。

“我们的几家诊所一开业选址就确定了要进写字楼，以方便被服务对象就诊。不过刚开始，不但我们的员工不理解，别人也都感到纳闷：齿科诊所怎么开到写字楼里去了？”

在第一家诊所成立以前，邹其芳赴美和美国宾夕法尼亚大学口腔医学院达成了合作协议，每年四到五次，学院将派一流技术人员到北京为瑞尔齿科的牙医培训。同时，他也定期送自己的医生到美国、德国学习。诊所在手术程序、牙齿种植、烤磁冠的制作等等方面，都制定了严格的标准体系，每一个环节都由主管专家把关。经过两个月的坚持，瑞尔的情况开始扭转。最早的一批客人上门了，他们是诊所所在的使馆区的工作人员。

“我当时和招聘来的医生讲得很清楚，我们既然做事，那就要从长期发展来考虑，以短期的目光办公司，只求赶紧把能赚到的钱都赚到，实际上是一个最蠢的办法。所有人的发展，公司的发展，都是在一种持续坚持的过程中形成的。”

“我们很多医生护士都是毕业于伦敦大学皇家医学齿科学学校、北京大学口腔医学院、华西医科大学口腔医学院等一流名校和医院，他们以前养成的传统医生的做事习惯，到了瑞尔以后要变成另外一种做事的习惯。”

邹其芳对员工的专业培训从没有丝毫放松。

员工培训大多数都是一对一教练式的，瑞尔每遇到一个问题都会被发挥成一个训练项目。有时候发现地面掉了一个小的东西，邹其芳就会不厌其烦地告诉员工这个东西是不是应该在这，不应该在这，拿起来放到它应该的位置上去；一件事情一次解决不好，又被发现，

那就两次，三次……直到做好为止。

对患者的服务也是，瑞尔要培养出严格的工作作风，提高员工的整体素质。

“经营诊所，最大的困难是要改变医务人员的观念，我们现在要花很大功夫做培训，哪怕是对病人如何问候，接听电话的语气，如何带病人到诊室，如何给病人介绍治疗方案和价格，让病人自己来作选择。这些细节服务不是一眼就能看出来的，但客户就诊时却无时无刻不曾感受到，这才是我们和其他诊所真正不同之处。”瑞尔齿科一位高管这样介绍。

“要尽可能为病人提供最人性化的服务。”

邹其芳据此不断提醒自己和员工。

这一追求被灌输到了运营的每一个程序——顾客走进舒适宽敞的接待厅，会听到轻柔的背景音乐；从前台登记到治疗，到配药的整个过程，顾客身边都有人接待，随时提供疑问和帮助；顾客均在单独的治疗室治病，每一间治疗室都有一扇看得见街景的落地窗，以帮助患者消除紧张情绪；手术前后，医师会和顾客一起讨论治疗方案；治疗室旁边还设有专门的化妆间，供治疗完毕后的女士们使用。

“我们都是绅士和淑女，我们要为绅士和淑女提供绅士淑女式的服务。”

2000 年底，一件小事使瑞尔在使馆区内名声大振。当时，波兰经贸部部长率团访华，到达中国的夜里，突然牙痛得没办法说话，而他次日 9 点还要去会见中国外经贸部部长石广生。第二天早上 6 点，这位部长来到了瑞尔的诊所，结果值班医生不到一个小时就完成了治疗，并赢得了除这位部长之外更大的一个客源——从那以后，波兰使馆的工作人员都去瑞尔看牙。不久美国使馆也闻讯派出首席医师到瑞尔实地考察。

记得那一天，有一个美国人来到瑞尔来看病，他不断地提出要求换医生，邹其芳很耐心的满足了他的需求。后来邹其芳才发现这个美国人频繁要求换医生的目的是为了考察瑞尔的服务，随后美国使馆便派人和瑞尔签订了合作的合同，把瑞尔指定为他们的口腔服务诊所，就是美国驻华外交人员及家属指定的口腔服务诊所。等了这么久，邹其芳的坚持终于得到了回报。

自己创业，要考虑很多问题，在以前的工作生涯中间，邹其芳最多也就是负责一个部门的运做。但是当他开始创业的时候，感觉完全不同了。一个企业由小变大，一个一个环节的连接都需要他进行全盘考虑，丝毫来不得半点疏漏，现在我好象是天天在做决定，而且你不知道什么时候才能够赚钱。大部分时间都是在花。

邹其芳曾经历过那么多的“关口”，而创业初期他面临的是最大的心理考验，所幸的是，他挺过来了。

这一经历让邹其芳得出了创业者一个最重要的戒条：管理好你的现金。邹其芳承认当时估计不足，以为筹集的启动资金能够坚持到现金正流入的那天，但现金永远比你估计的用得快。

邹其芳第二个创业感悟是，能否战胜孤独感，对创业者是重大的挑战。创业是一场艰辛的旅程，创业者遭遇的种种困难问题很多时候无法和家人、同事和下属交谈，因为你是一把手，进退取舍就在你一念间，这也是一种“高处不胜寒”。

“不要看得太多，要专注。”

## 专注是最好的品牌

在北京，高档的齿科诊所已经不止瑞尔一家，同台竞争的还有从瑞尔走出的人才。作为第一个进入中国市场的外资高档齿科诊所，瑞尔很有可能成为这一领域的黄埔。

但邹其芳并不担心自己的经验被别人学去。

“我从开业的时候就在想怎么培养人才并且把他们留下来。我不怕这里的人才另起炉灶，这个市场不会是一个人独占的，他不做也会有别人来做。但是第一个进入市场的人会有先入为主的优势。瑞尔是一个品牌，关键是看你有没有不断的进步，只要瑞尔是不断进步保持领先的，哪天我邹其芳不在这里时，瑞尔还是最好的。”

“现在有的医院的牙医在做拔牙治疗时为了图省事，竟然会使用锤子和凿子，一下子就把牙齿敲掉了。这样医生是省事了，可是患者却痛得死去活来。患者如果把去治疗牙齿当作像上刑场一样难受，那可真是医生的悲哀。”

邹其芳和他领导的团队为了让患者在治疗过程中体会到无痛治疗的感受，完全摒弃了传统的牙科器械。他说：“我们用的是全世界最好的钻头，一点一点钻开，即使是‘一丁点野蛮行医’在瑞尔也是绝对不能容忍的。”

在瑞尔，所有细节都被严格控制和量化。

打麻药的过程中，为了避免针头刺入肌肉时那一刹那的疼痛，瑞尔的医生会先上一层麻药膏。用针头注射麻药，多长时间注射完都有着严格的规定。在患者紧张的时候，护士会握住患者的手，以转移患者的注意力。

“所有这些细节都是瑞尔经过几年不断修正后才慢慢做到完美的。在超声波洗牙的过程中，光注意事项都有数十项，这就是瑞尔的服务魅力。”

“服务就是成为‘我的牙医’，我们的想法是成为患者的‘私人牙医’，这是在瑞尔创立之初就确定了的。”

牙医要为患者提供包括生理、心理和情感等全方位的服务。在实际工作中，服务体现在前台接待员的微笑中，接电话的语气中，医生治疗前与患者的深入沟通中，还有治疗过程的规范，操作的认真细致，治疗后的电话随访，对会员的医疗建议等许多环节。

深圳有一位年轻的小伙子，十七、八岁刚参加完高考，他想做前牙美容。前牙美容是什么呢，就是把现有的牙磨小，做上烤瓷。这个对于牙齿的整形效果会很快，而对医生来讲医疗过程耗费的时间也短，一次性收费也很便当，很赚钱。

但是瑞尔齿科的医生给他做了检查，最后的诊断结果是前牙美容不适合他目前的状况，因为他还比较年轻，通过正肌可能达到更好的效果。医疗主任坐下来跟他以及他的父母坐下来谈，希望这个孩子不要做烤瓷冠。

“我们不赚他这份钱，目的也很简单，是为了他在今后的几十年当中有一口好牙，最后患者接受了我们的方案。从短期上来看，可能我们没有赚到这笔收入，从长期来看我们却建立了很好的声誉。”

对我们来说，跟别的一些医疗机构相比，最大的区别就是非常重视企业的或者是我们诊所的这种文化建设。

我们非常强调沟通，在我们员工培训的时候第一课我们就说了，我们重视三个方面的沟通。第一是什么，大家比较知道清楚的就是医患沟通；还有一个就是我们全体人员，包括医护人员，也包括我们管理人员，后勤工作人员，全体人员之间和患者之间和我们顾客之间的沟通；第三个沟通，就是我们员工之间，我们内部之间的沟通。

“你们认为哪个沟通最重要？”

我们通常都会问我们的培训对象，问我们的员工。

“医患沟通，处理好医患关系是最重要的。”员工们都是异口同声。

但是，我会告诉他们：“No!员工内部的沟通是最为重要的。”

“古语说，术业有专攻。医生的专攻在于医术提升，而管理则是我们这样读了多年管理专业、做了多年管理工作的人的专攻。所以，瑞尔从创建之日起即搭建起专业分工的管理体制。企业高管是拥有 MBA 学历的专业管理人员，他们负责经营方面的一应事务，而医疗业务方面则交由专业医生负责。管理层和专业层各展所长，才有了瑞尔的持续发展。”

我绝对相信我的每一个员工，只要他们不犯原则性错误的前提下，我永远绝对相信他们”。在管理上，邹其芳也信奉简单，当经理递上报告的时候，“我几乎都是同意，绝对相信他们的能力和为人，因为人是自己一把手一把手培养的，没有理由不相信他们”。

“如果公司不能为你提供新的价值，那么请大方地离开。”

邹其芳这么对瑞尔的每一个员工说。

邹其芳自认为自己是一个非常单纯的一个人，甚至单纯的有些可怕。

瑞尔齿科没有激动人心的业务扩张，没有专业的市场开拓人员，没有一分钱的广告投入，在很多人看来也许并不明智。但是却有自动找上门来的优质客户，全心全意为患者服务的员工。

“即使在手里有大笔金钱也决不轻言将瑞尔的医疗内容多元化。在人手还没有让他足够放心和满意的时候，他也决不多开一家店，因为从不想赚快钱”。

平均每年 30% 的复合增长率、100% 的顾客满意率、70% 的新顾客来源口碑推荐、平均每年 3 到 4 次的主动复诊，超过 85% “非常满意” 的员工满意率让邹其芳感到无比骄傲。

正是这种单纯和专注让邹其芳的公司赢得了消费者，品牌的建立是一个长期坚持的过程，只有一个踏踏实实的为了消费者的公司才有可能被消费者认可，否则终究是做得越铺张、越花哨越令人反感。

“口腔医疗服务只要你做的好，其他都是次要的，靠的是口碑和客户满意度。做市场或品牌就像盖房子，当产品力还没有夯实的时候，就不要谈品牌。做生意和做人一样，感动别人最好的方式是超出别人对你更多的期待。”

邹其芳说自己是一个对财富看得很淡泊的人，自己的成功要更多的感谢自己的员工和客户。

“你的滴水之恩，别人自然会涌泉相报。”

当初瑞尔齿科把诊所开在大楼里的初衷并不是为了显示自己的高档，最根本的就是让顾客在上下班的时候就可以舒舒服服地把牙病看好了。

用最好的设备和雇佣最棒的员工并不是为了显示自己与众不同，而是他们能够为深受牙病困扰的患者提供最快更好的服务。

甚至瑞尔开设专业儿童齿科诊所都不是自己特意细分市场和人群的结果，仅仅是老顾客有需要，就尽量去满足。在被员工和患者‘推着走’的过程中，邹其芳自己和瑞尔都在不断成长。

邹其芳很投入的工作但并不主张加班，性格内敛却不拒绝在各种条件下宣传公司。

他把自己的牙齿治疗前后的图片作为公司的宣传广告，逢人便说：牙齿是人的面部最靓丽的部分。“因为你直接面对你的消费人群，你做的好他就来，他觉得你不好你说得再好他也不来，成功与否全在你的工作。这个行业不需要做任何的粉饰。”

“对于医疗服务来说，专注的产品力就是最好的品牌。”

邹其芳认为他把所有的钱都花到员工培训和顾客服务上了。这种对营销淡漠的结果反而带来了更多的顾客流量和更高的满意度，反倒彻底的做好了品牌。

在邹其芳的理念中，品牌其实是并不一定需要刻意去做的，把产品做到极致，顾客口碑好了，品牌自然就出来了。

时至今日，高档专门齿科诊所在北京仍然屈指可数。

## 持续稳健的发展战略

瑞尔齿科发展到今天是打下了一个发展的基础，按一个人的成长期来看，它还是处于一个婴幼儿时期，刚学会走步，在今后难免要摔跟头，但邹其芳是希望把瑞尔齿科发展到壮年时期。

相对于国内少数过摸扩张很快的口腔医院，瑞尔齿科的发展速度也许不够快。但这并不是因为实力不够，而是有着经营战略上的身层次考虑。

2003 年初，鉴于国际大厦诊所已经步入正轨，瑞尔齿科决定开办一家新的连锁店。当时选择在高端客户相对集中的 XX 大厦。根据美国牙医诊所的经验，邹其芳决定采用 3 个椅位的小型诊所形式，以防客源不足，减少人力资源浪费，节约成本。

但令人始料不及的是，非典疫情不期而至，人们对各种公众聚集场所都是唯恐沾边，更没什么人有心情去看牙医，因此，连续几个月无人上门。

非典疫情过后，虽然有顾客上门，由于椅位太少，配套的服务人员和设施都跟不上，一定程度上影响了服务质量。因此，这个耗资百万投入的新诊所，年底不得不关门。

对于初次尝试扩张的瑞尔齿科来说，这个打击是很大的，教训也是非常深刻的。

美国 3 个椅位的牙科诊所遍地都是，当地人习以为常，因此，经济高效；而中国人喜欢扎堆，椅位太少不够规模，就给人一种不上档次江湖游医的感觉。可见，美国的经验虽然很好，但搬到中国来就一定要结合实际进行改造。

吃一堑，长一智。

从此，瑞尔齿科在中国的扩张步伐开始变得更加谨慎。可以说，一步一个脚印。条件成熟一个，发展一个，决不仓促上马，滥竽充数。

经过一段时间稳健发展后，邹其芳决定加快扩张步伐。

对于邹其芳来说，如今的日子是很舒心的了。因为瑞尔已经熬过了市场培育和概念引导的艰难时刻，投资回报已初见成效。“现在该是我们起飞的时候了。”邹其芳说。

2006 年仲夏，瑞尔齿科在上海加快了发展步伐，近 500 平方米的浦东华润时代广场旗

舰店刚刚投入运营半年，集团又连续出击并购了已在上海成立 4 年并拥有 3 家口腔诊所的亚正齿科。

位于浦东新区张扬路 500 号华润时代广场 417 室的上海瑞尔时代广场店里，前台接待区简约而温馨，色调舒适，背景音乐柔缓，客户等候区环境惬意，独立的景观诊疗室，洁净的消毒室……瑞尔的每一位医务人员，都会柔和地问候患者，点点细节，体现了无微不至的关怀，令人顿感放松，对齿科诊所的恐惧全无。

瑞尔齿科的员工在评价邹其芳时说：“老板是个心里特别有数的人。我们在工作时遇到麻烦抓狂的时候，他总是说，calm down,好像没有什么事情是他解决不了的。”

邹其芳说，在非常乱的东西里找出头绪来是对管理者的基本要求，为什么你会选择这个事情是最重要的？这是日积月累形成的，你要养成这个习惯，你要有意愿这样做，你要有能力这样做，你要知识这样做。

在瑞尔公司前台接待区墙上的几张笑脸照片，每次都让大家心生感动，他们的笑脸是那么真诚与自然。是的，每个人若都能拥有一副健康漂亮的牙齿，那么他的笑容就会更自然，人生也将更精彩。

目前，瑞尔齿科一共开设了 X 家诊所，规模都相当可观。北京国际大厦诊所约 10 个治疗室，上海诊所有 11 个治疗室，深圳诊所也差不多，新的种植牙中心有 7 个治疗室，包括两个大的种植牙手术室。这即便在齿科比较发达的国外也已经是很大的规模了。

温特对瑞尔齿科的前途很乐观。他曾经分析认为，“从技术角度而言，瑞尔齿科今天的发展还只是个开头。20 年前，中国还根本没有中等阶层，而今天光是上海，你看就多少。”

在瑞尔的计划里，希望能在 3 年内有 3~4 家诊所陆续开张，在 5~7 年内做成一定的规模。而瑞尔的未来梦想是——推广种植牙。

邹其芳说：“我们走访了十几个城市，拜访了近 40 家诊所、50 多位牙科执业医生，对中国牙科市场做了一个很详细的分析，认为在中国市场上，种植牙有很大的潜力，但同时也需要一个很长的培育过程。这个判断今天来看也还是没有错的。”

在美国，种植一颗牙花费是 3000 美元，目前瑞尔的收费大约是 1000 美元，材料则是一样的，据说已经有人从美国专门跑到瑞尔来治牙了。

目前，瑞尔已成为美国驻华使馆以及一批跨国公司职员及其家属的牙科治疗保健的指定机构，而年营收近 700 万元的北京国际大厦诊所已经开始盈利了。

做投行出身的邹其芳目标远大，“瑞尔齿科做到何种程度才算是成功？我们的目标是，它今后要能够成为中国投资者投资的公司，在中国上市（IPO）。IPO 会成为瑞尔齿科

在中国发展的重要阶段。”但是邹其芳强调，目前瑞尔在华发展业务还是老老实实地干。

## 尾声

从天津的一位普通建筑工人到今天的合资企业的董事长，从中国到美国到香港再回到中国，邹其芳的人生在纵向和横向上的跨度都是如此之大，以致于很多人在听了他的介绍之后都不由得胜目结舌。

这恰恰是邹其芳引以自豪的。

的确，与共和国差不多同龄的邹其芳几乎经历了他们那一代人无法逃避的苦难。

“这种在别人眼里看上去不可思议的经历确实确实发生在我的身上，并且永远是我不可多得的财富。在多年的奋斗生涯中，我经历了很多困难与挫折，但是内心永不服输的内动力使我勇敢地走到了今天。”

人与人之间的智力差别其实微乎其微，决定一个人的成功与否的关键往往是意志品质、坚韧程度。内动力的趋势能使人在困境中坦然面对生活的不公平，并在多年后厚积薄发。正所谓磨砺以待，即锋而试。

“保持心态的平和，并且有向上的内动力。”

“‘信誉’与‘坚韧’，也许是一个成功创业者的必备。”

当同龄人安于现状的时候，邹其芳总是勇敢地一次又一次向自己发起挑战。在迎战过程中，温文尔雅、沉静坚毅的他对于创业、对于自我实现，感悟越来越丰富……

## 汪潮涌：心胸如海的投资家

### 从大别山到清华园

“小时候在大别山里，说我到清华上学，去美国留学，人家说你痴人说梦，最后不都经过努力变为现实了！”

——汪潮涌

1965年，汪潮涌出生在大别山下的湖北蕲春。抗战时参军的父亲五十年初退伍回乡在县政府工作，作为宁波商人后代的母亲也随父亲一同来到了偏僻的山区从事教育工作。

一年后，文化大革命轰轰烈烈地开始，汪潮涌的父母被当作“牛鬼蛇神”关进牛棚，两岁的汪潮涌被寄养在小山村的亲戚家。准确说，是他的父母出于无奈把他送人了。

从七八岁开始，汪潮涌每天做的事情不是放牛、砍柴、养猪，就是去水田里干活。他最大的理想就是能当一个悬壶济世的赤脚医生，学武功，尝遍百草，平常能为人接骨疗伤，逢

年过节能够舞狮表演。

汪潮涌的养父是当地非常有名的一个赤脚医生，懂武功，会骨科，自己能种草药、采草药和煎草药。当那些村民因为胳膊脱臼或者腿折来找他的养父时，汪潮涌总能感觉到养父内心有一种奇妙的成就感，这种莫名的感觉也使他立志要当一个医生。

更重要的是，他认为当医生，从此就不用担心饿肚子。

直到 30 多年后的今天，汪潮涌也没能实现练武学医这些朴素的梦想。倒是他这个体育爱好者的太太李亦非，曾经获得过全国青少年武术冠军。

汪潮涌还曾把大量时间花在体育锻炼上，目的是为了能进体校，吃喝不愁。

当他有一次代表公社参加区乒乓球赛时，机会终于来了。

体育馆外停着一辆教练车，汪潮涌抱着被“伯乐”发掘的心态，使出浑身解数在车旁翻筋斗，摆姿势。但是，始终没有一个教练模样的人过来，以圆这个痴迷者的梦。

看来要想鲤鱼跳龙门，只有寻找另外的途径。

1977 年，中国开始恢复高考，这是当时农村儿女跳出山村的唯一机会。当时，知青们下乡插队几年，都觉得自己受了莫大的伤害和屈辱，为了返城可以不择手段不惜一切。而中国的农民们却要面对一辈子这样的生活，国家只在他们少年时留了条狭窄的独木桥。

汪潮涌的童年吃过许多的苦，也没有机会接受好的教育。父母在文革结束后把他接到身边接受正规教育，一年后，13 岁的他已全县第二名的优异成绩考进了黄冈市的蕲春一中读书。他强烈意识到知识将会改变自己的命运，他考上大学的哥哥姐姐们的榜样也提示了改变命运的道路。

湖北的高考录取分数线一直位居全国前列，蕲春一中的高考录取率却一向很高，这也说明那里的人善于读书。汪潮涌经过两年学习，便以优异成绩考入了武汉华中工学院(今天叫华中科技大学)管理工程系，成为全县远近闻名的“娃娃大学生”。

考上大学不容易，15 岁考上大学就更不容易。

汪潮涌不但为自己的父母增了光，而且让他的乡里邻居都为之感到自豪。乡亲们把他当作教育自己孩子的榜样，老师们把他树成学习的模范。汪潮涌开始被人称为“神童”。

这个神童进了大学之后，却开始“不务正业”。

当时中国教育界流行一句名言，学好数理化，走遍天下都不怕。80 年代的青年，考大学优先选择理工科；80 年代理工科的大学生，都想当科学家和发明家。政治风云是国家大事，科学发明是利国利民；经商是“无奸不商”，满身铜臭；写诗作文是小资情调。

汪潮涌却痴迷上了这些在大家看来不是正业的东西，他没事就爱写写诗，读读文学作品，

跟人探讨经济管理。

“理工才是本行正业，写诗那是中文系学生干的事。”

“放着好好的根正苗红的工科出身不要，去学什么管理。再来一次运动，小心被打成牛鬼蛇神。”

有的同学真心提意见，有的同学故意开玩笑，但汪潮涌看上去确实已经“走火入魔”了。

在华中工学院里，汪潮涌最幸福的事莫过于在宁静优美的校园里读书写诗。谈情说爱？跟其他中学同学搞“串联”？他还太小，他不懂，也不想去懂。出外游玩？追赶衣着上的时髦？去参加 80 年代大学生时兴的溜冰、跳舞？他囊中羞涩，沾不上边，甚至没有一套可以穿出去的体面衣服，惟一的一双皮鞋则“历史悠久”。在上大学之前，他还从来没有穿过皮鞋。

汪潮涌惟一的爱好是“读万卷书，神交古人”。进图书馆不要花钱，在书籍和文字面前，也不分穷富，不问年龄辈分，只问学识高低。

经济的原因以及少年老成的自知自明，或许曾使汪潮涌比那些城里的同学多了敏感、自闭，甚至可能多了一些土气，但同时却也使他没有吃喝玩乐的习惯，并且渐渐地锤炼出纯朴、独立、不怕吃苦的性格。

当时，《乔厂长上任记》、《沉重的翅膀》一类改革派文学作品风行中国，汪潮涌也深受影响，其中尤以一篇报告文学对他影响最大。书中描述的故事是由于决策不慎，使得宝钢多花了国家几十亿的资金。汪潮涌开始意识到，作为一个厂长、经理，可以创造出多少科学家和工程师一辈子都没有办法创造的价值。

19 岁的汪潮涌成为清华大学经管学院首批 MBA 班最年轻的学员。

有些年龄大到甚至可以做他父亲的同学，开玩笑地逗他：“汪潮涌，你成年了吗？胡子还没有长出来啊。”

接下来，汪潮涌却又一次表现了他的“神童”本色。他的英语水平让所有人都大吃一惊，那个时候，考研究生不需要考外语，但他的英语水平却完全可以跟英语专业的学生一拼，和外国人交流毫无问题。同时，他的国学和汉语功底也非常深厚，专业成绩同样优秀，他还因此应聘成为校报编辑，得到了大多数老师和同学的注意和认可。

在清华大学这所著名的学术殿堂里，名家荟萃，大师云集。当时任经济管理学院院长的正是后来带领中国走过亚洲金融危机的前总理朱镕基。1985 年，朱镕基去美国考察的时候，巧遇新泽西州州立大学的校长，由此带回来了一个拥有奖学金的留学名额。

一天下午，汪潮涌跑步回来，发现副院长正在门口等他。

一看见他，副院长立刻迎上来并小声对他说：“朱院长刚回来，捎回来一个留学奖学金

名额，我们研究决定让你去。”

一个难得的机会幸运地落在了进清华才不到一年的汪潮涌头上，并由此改变了他一生的人生轨迹。

当然，学院领导把这个惟一的公费留学名额选择给他，就不仅仅是“幸运”所能够概括了。顺利不是“天上掉馅饼”，一个人不可能靠运气而长期顺利。

这还是得从汪潮涌的“不务正业”上说起。虽然是先学理工科再学管理，但汪潮涌却是学院诗社的活跃分子和文学爱好者，还是清华校报的副主编，这正是他能够得到学院领导关注和认可的原因。若干年后，汪潮涌接受记者采访时说：“能得到这个机会是因为活跃吧，外语还行，那时还是校报编辑”。

那一年，汪潮涌年方弱冠，开始憧憬起万里之外大洋对岸的世界。

改革开放以前，虽然中美已经建交，但还被冷战思维所左右的中国人总会习惯性地吧资本主义世界中心美国，形容成一个罪恶如山、充满剥削和压迫的世界；改革开放以后，在“黑猫白猫”理论指导下的中国人，又把那里看成一个黄金遍地和自由开放的财富社会。但无论如何，这一刻，汪潮涌的内心只有梦。

汪潮涌想看一看传说中那个充满了神秘的“美帝国主义”。汪潮涌希望能在那个世界上最发达的国度里学习深造闯出一番事业。汪潮涌还想见一见那从未见过非常陌生却又浩瀚无边的大海。

海纳百川，有容成其大，每一个男人心中都有一片大海。

何况汪潮涌姓名中三个字，都带着海水的“水”。

## 常被华尔街“猎头”瞄准

“在华尔街，做一个好的职业经理人。你所付出的努力，从脑力上来讲，那是超极限的，非常人所能够想象的，工作的时间，一天都在平均十四小时以上，你永远都在紧张、高压的状态中进行工作。”

——汪潮涌

1985年，汪潮涌20岁。

20岁的汪潮涌身穿一件廉价却又崭新干净的西服，脚踏一双同样廉价却又崭新的皮鞋，怀揣着30美元，拎着一只寒酸的箱子，踏上了赴美留学之路。

从前往美国的那一刻开始，他已经明白，自己即将留学的美国的华尔街——那个全世界的财富中心，就是他理想的目的地。80年代的中国，没有金融投资，没有股市。华尔街

虽然离中国非常遥远，但是也只有在那里，他才能够得以学以致用，才能成长为一个世界级的金融专家，然后回国也才能够大展拳脚。此时，汪潮涌的目标很简单，就是希望将来有一天能够进入华尔街。

飞行途中，闲坐无聊的汪潮涌开始默诵诗词。其中，他想得最多的是毛泽东少年离家求学所作的一首诗。

“孩儿立志出乡关，学不成名誓不还。

埋骨何须桑梓地，人生无处不青山。”

1987年，当年仅22岁的汪潮涌获得新泽西州立大学的工商管理硕士和金融博士候选人资格之后，他没有继续攻读博士学位，而是选择了工作。他认为自己已到了施展拳脚、进行实战的阶段了。

经过十几轮的严格面试，汪潮涌最终进入了摩根大通银行，在大通银行纽约总部从事不动产融资证券化工作，成为中国留学生中第一批进入华尔街的专业人才。

房贷证券化工作，所进行的资产抵押债券获得债信评级机构的最高级别，大大降低债券的利息即融资成本。后来这一创新概念延伸进美国许多金融资产领域，如企业的应收账款、信用卡余额等。

三年后，国际两大权威评级机构之一的标准普尔评级公司通过猎头找到了汪潮涌。他们把汪潮涌收归门下，担任结构融资债券部副主任。于是，汪潮涌又成为了来自中国大陆的第一位标准普尔高级职员。

这一年，他才25岁。

两年后，汪潮涌在美国《债信评论》上发表《企业破产概率与债信变化》报告，获得标准普尔年度总裁奖，并入选《普尔工商名人录》。

成为华尔街职业经理人后，汪潮涌已经不需要再为生活最基本的吃住问题而担忧了，他现在已经有了非常丰厚的收入和光明的职业前途，但是却也已经看见了自己未来人生固定的轨迹。

“在华尔街，你要想进去，在里面能够呆住，做一个好的职业经理人，你所付出的努力，虽然不是体力上的，但从脑力上来讲，那是超极限的，那是非常人所能够想象的，工作的时间，一天都在平均十四小时以上，你永远都在紧张、高压的状态中进行工作。”

这样的生活很累。汪潮涌不怕累，没有成功不需要付出。但他怕的是已经看得见的未来。他既不愿意把自己的生活固定模式化，更不愿意把自己的生活固定在异国他乡，虽然这里是华尔街。

汪潮涌是个内心充满诗意的人，从他少年时代不是想当医生，就是当大侠，或者做诗人就可以看出。而中国人的诗意是传统的田园诗意，老了就要叶落归根，退隐江湖，携终生相爱之人相忘于山水之间；每天吹笛弹琴，作诗吟赋，夫唱妇随，白头偕老。

每到夕阳西下的时候，汪潮涌就会透过办公大楼的窗户远眺纽约的入海口，一边是曼哈顿的摩天大厦，一边是高高矗立的自由女神雕像，还有那在大西洋中扬帆的木船。这时的风景总让汪潮涌遐想无比，帆船总会让他想起再次奔上征途，或者想到大洋对面遥远的祖国，以及那片大陆上的亲人。

现在的汪潮涌不但会写诗，还会吹笛和弹古筝。

促使他内心思归的另外一个原因，还来自于另外一个人。

当汪潮涌怀揣着 30 美元去美国留学时，也有一个北京女生带着 50 美金前往美国。汪潮涌从刷盘子洗碗开始了他的美国生活，那个北京女生则在牛仔酒吧号啕大哭坐等着美国的第一个黎明。

这个女孩就是汪潮涌未来的太太李亦非。

两个人相识的地方是在纽约世贸中心一楼门前的报摊。

1992 年，李亦非在纽约市专业律师事务所负责开展中国业务，代表中国客户参与最惠国待遇和贸易政策的游说工作。有一天早晨，两人都去一楼报摊买中文报纸，因为都是中国人，异乡相见感到格外亲切；又因为一见如故，仿佛觉得在哪儿见过面一样，于是两人就交谈起来，相伴一生的情缘就在两个年轻人不知不觉中开始。

随着经常接触，两个人逐渐发现，他们之间的共同语言实在太多了，思想与思想之间几乎没有缝隙。两个人的内心都有很浓厚的祖国情结，两个人也都没有放弃自己的中国国籍；性格上，李亦非外向，汪潮涌含蓄，正好互补；在艺术方面，两个人也都有着很好的造诣和格调；智商上两人旗鼓相当，也使他们有一种很高的和谐感。

这大概只能用“般配”来形容。

后来，在世贸中心大楼外的草地上，经常出现一对中国情侣。一个人吹笛子，一个人唱歌，唱红歌，当然也唱邓丽君等流行歌曲，宛如一对古典的才子佳人；有时候，一个人弹古筝、吟诗，一个人舞剑，这时则像极了一对远居海外桃花岛上笑傲江湖的侠士情侣。连那些老外都常常情不自禁地为他们喝彩，甚至感到羡慕，因为在外人看来，他们两人的配对实在太过完美。

这就是汪潮涌和李亦非，两个人认识半年就订了婚，认识一年就到华尔街附近的市政厅进行了婚姻登记。

汪潮涌性格含蓄，对感情和家庭充满了爱心和责任感。在刚相识半年的时候，汪潮涌曾带着李亦非外出游玩，从很远的地方驾车回纽约，当时他高烧达 41℃，满脸通红。为了不让她担心，却一直装着若无其事，一直等到了家，才栽在床上直发抖；还有一次在世贸大楼门前散步，天空突然下起滂沱大雨，他拼命脱衣服盖住她，自己淋得回家猛打喷嚏，却还是给她冲了一大碗姜汤……。

李亦非这样形容两人的感情生活：“与先生交流，我永远都有时间，我们永远有说不完的话。”

汪潮涌则这样概括两人的婚姻生活：“柴米油盐，从来不在我们讨论之中，我们说得最多的是孩子教育，艺术鉴赏，读书见解，世界大事和公司发展战略。”

婚后，汪潮涌和李亦非经常驾车游历美国，到处打高尔夫球，或者与一批好友在纽约“小意大利”咖啡馆聊天。但是，当时夫妇两个人心里都很清楚：“这不是我们最后的选择”。

## 携手回国

“做一个自由的中国人更快乐。”

——李亦非

1993年，摩根·士丹利开始进入中国大陆，急需具有扎实的金融知识又兼具东方文化背景的人才开拓市场。

很快，汪潮涌进入了摩根·士丹利的视线，他无疑是个合适并且能胜任工作的人选。而对于汪潮涌来说，这也同样是个很好的选择，既不需要对过去划个句号，让职业生涯重新从零开始，也能满足他内心念念不忘回国的愿望。

但是，此时李亦非身怀六甲。汪潮涌不想离开妻子太远，而如果李亦非一起回国，则意味她需要完全放弃自己以前的事业和多年积累的人脉资源，一切从零开始。

两个人经历着一段艰难的抉择，最终决定这一生两人都要相扶相携。

这一年，世贸地下室发生爆炸，让身在世贸中心33层楼上班的李亦非非常震惊。两人定情之处的事故，仿佛就是冥冥之中一种命运的提示，他们的人生需要改变。

于是，汪潮涌接受了任命，由摩根·士丹利纽约总部派往香港亚洲有限公司担任高级经理，负责中国公司股票融资业务，而李亦非也随着丈夫回到国内，事业从零开始。

一开始，李亦非随着丈夫居住香港，等待“生产”。突然从紧凑的生活中松懈下来，工作没有了，原来习惯的生活节奏消失了，再加上对国内市场的毫无经验，她本能地产生了一种对未来的忧虑，这是她自认为一生当中最难熬的日子之一。于是，她开始挺着大肚子去许

多公司面试，这是她天生的性格使然，因为恐惧，所以更需要勇敢面对。最终她在美国博雅公关公司面试上了经理职位。公司还同意她中间生完孩子后，再回来续职。

而汪潮涌的事业似乎永远那么顺利。

1995年，因为业绩突出，汪潮涌被提升为摩根·士丹利亚洲公司副总裁兼北京代表处首席代表，这一年他刚刚30岁。

任职期间，汪潮涌所在的中国业务部共为中国政府和企业境外共融资60多亿美元，包括参与中国财政部10亿美元全球债券的发行工作。同时，他还为中国企业在海外上市作了大量工作，其中成功运作的范例包括在纽约、香港两地上市的中国首家民航企业东方航空，中国首家在伦敦挂牌的电力企业大唐电力，以及在海外上市的超额认购倍数达1260倍的“北京控股”。

在摩根·士丹利，汪潮涌得到了很大收获，首先是技术上、专业上打下了一个非常好的基础，第二是获得了项目整合经验，能够把不同的资源包括工作项目组合起来，变成很好的金融产品和投资机会，第三是积累了许多人脉关系。这几项加在一起，便成为了他日后自立门户时得重要前提。

当然，外界通常所谓的顺利，其实只是看到了帆船最终如期地驶回了港湾。但却忽略了途中的波涛汹涌和行程曲折，如果没有过人的努力和智慧，实际上根本不可能冲破险关化险为夷。

在摩根·士丹利期间，汪潮涌的压力非常大。当时，他参与了几个股票发行的项目，比如说东方航空、大唐电力、北京控股。根据他自己后来的回忆：“当时的压力非常非常的大，因为任何一个大项目的成败，都直接关系到我们以后在中国的品牌和声誉。我现在回想起来，当时就东航这么一个四五亿美金的上市项目，我们都要动用到全球总裁的资源，包括我们全球总裁亲自飞上海好几趟，现在到今天，肯定是很难调动这种资源，除非像建行、中国移动、中石化这种的项目。”

“当时最难的就是所有的事情，几乎都是第一次，所以很多事情你要费很大的口舌去跟人家解释。比如像税收优惠的问题，财政部税政司不能定，要通过国务院秘书局打报告，打给吴邦国副总理那边去批。今天，我想这些问题都不需要，可能国资委都可以搞定。”

汪潮涌现在离开摩根·士丹利已经8年多了，离开东航的项目也有十年了。当时东航公司主管这个项目的罗祝平先生已经成为了朋友，在经常的聚会当中，聊起当时上市中的一些花絮和曲折，两个人都还会相对会心一笑。

但是，在摩根·士丹利的六年，无论取得多少成就，汪潮涌内心莫大的压力感始终没有

消失，而且始终还有一种挥之不去的迷茫和困惑。如同过去他在世贸中心吹起笛子思念家乡一样。

迷茫和困惑是因为就算已经回到了祖国故土，他依然没有看到自己应该有的未来。很显然，汪潮涌的人生目标不在摩根·士丹利，不在于成为华尔街一个成功的高级职业经理人，虽然十年以前，他曾经发誓要成为华尔街银行家的一员。但此时，汪潮涌最大的诱惑是在所收到的名片当中，许多人头上“FOUNDER”(创始人)的帽子。

“我们从中国到美国去逛一圈，现在又回到中国的商场上，支持我们最重要的精神之一就是纵横江湖的豪气。”

汪潮涌自谓的江湖豪气，最根本的标志就是“自由”，而这不是一个职业经理人所能得到的东西。

世界上最大跨国投资银行之一的地区总裁已经圈不住汪潮涌的心。他的动力更多的是来自同辈中那些优秀的企业家。

“每个人的参照对象是不一样的，我的参照目标是杨致远、李泽楷、张朝阳、王志东这些人。在很长的一个时期，我都是站在同辈人的前列。当新经济到来时，我想，自己同样应该成为排头兵。”

汪潮涌从为摩根·士丹利工作开始回到中国开始，就始终没有断过辞职的念头。

“一个华尔街大投行的海外公司总裁会享受很高的年薪，还包括诸如住五星级酒店、坐最豪华的汽车、一年两次欧美度假、外加十多万元的驻外补贴等等。华尔街上的高级职员在40岁时就退休，积累下几千万美元的个人财产也很现实。但是，华尔街是那些WASP（即白种盎格鲁——萨克逊清教徒移民的后裔）们的天下，像摩根·士丹利，70年代以前甚至连犹太人都没有。就是现在，这些大公司里的黑人等少数民族裔都还是很少的，而且地位不会太高。一个中国人在摩根·士丹利这样的跨国投资银行当中，充其量也就是做到大中国区的负责人，以后的发展就很有有限了。”

1998年的亚洲金融危机进一步激发了汪潮涌辞职回国创业的想法。

“从前人们以为只有制造业才有技术，其实金融业的技术更复杂，威力更大。被马哈蒂尔骂作‘强盗’的索罗斯，何以一个人就能摧枯拉朽，攻城略地，使那么多国家和地区的经济处于风雨飘摇之中？金融危机展现出来的一切都在证明：金融技术的威力不亚于原子弹。我想：中国怎么能缺少这种核武器呢？中国不能没有金融核武器。但是我国金融领域开放程度不高，隐患很多，随着金融领域的进一步开放，亟需加强抵御外来金融机构、国际游资攻击的能力。我们这些海外学子应该承担起为国家开发尖端的金融核武器的重任。”

1998年4月29日，中南海紫光阁，摩根·士丹利总裁约翰·麦克受到中国一位领导人的接见，汪潮涌在场陪同。

接见结束后，约翰·麦克兴奋地说：“中国市场大有可为，汪，你作为驻京首席代表前程远大。”

汪潮涌却平静地对他说：“很抱歉，我正准备向您辞职，我有自己的想法。”

## 信中利的掌门人

“很多人都是为了理想和意境而活着，而在大海上扬帆就是我理想中的意境。”

——汪潮涌

从摩根·士丹利辞职后，汪潮涌在国家开发银行当了一年顾问，当时的薪水是象征性的一元钱。汪潮涌和一批志同道合的海外英才领命参与组建开发投资银行业务工作，后来这项计划因为种种原因而改变，那些归国的人大部分又回去了。而他却留了下来，开始准备创办自己的公司。

“从摩根·士丹利辞职以后，我的目标是掌握自己的命运，做一个能够创造很大财富的投资人。这是自己不断在调整和确定中的人生新目标。”

汪潮涌用业余时间投资股票，恰逢高科技热，加上他在华尔街11年的积累，这样在1999年创业时，他手上已经有了两千万美元启动资金。他即将在北京成立的信中利投资公司由此呼之欲出，公司的市场定位也已经清晰：专为国内中小型的民营高科技企业服务。毕竟，跟民营企业打交道最强调的是专业性的服务，“灰色”的东西会相对较少，这对国内“关系经济学”不甚熟悉的汪潮涌来说正是“扬长避短”。同时，在当时的中国，民营企业一向贷款难，上市难，这方面又有极大的市场缺口。

随着改革开放的逐渐深入，越来越多的中国企业开始面向国际资本市场。由于封闭太久，本土企业家们面对海外的财富世界，无疑显得有些陌生而茫然。

“国内不少企业比我勇敢多了，对融资程序、基本礼仪都不甚了了，两手空空就敢出去找投资人，希望凭一张嘴说就引起投资人的兴趣。其实这很天真。”

外国投资公司虽有投资中国的想法，但由于语言、文化、商业环境等背景的隔膜，又总觉得无从入手，需要有国际化运作能力的中介机构介入。

汪潮涌的优势将在此得到淋漓尽致的展现。

“根据市场需求，经过认真的可行性研究，我认为我们即将填补国内的一个空白。国内除了民生银行以外，一般银行、证券公司、投资公司基本上都忽略了中小民营企业这一块市

场需求，国外大投资银行由于成本等原因一般不做这种业务。在摩根·士丹利，1 亿美金以下的项目都没兴趣做，因此，这是一个市场断层。”

1999 年 5 月，信中利公司在北京成立，汪潮涌出任公司总裁兼董事长，专司投资银行和风险投资业务，主要对象是那些无缘结识海外投资银行家而又被国内金融机构拒之门外的民营高科技企业。

信中利刚开业时，汪潮涌曾意气风发地向媒体宣布，自己要做中国第一家民营投资银行。不过，随着业务的进展和竞争的加强，汪潮涌逐渐修正了自己的理念，开始侧重于风险投资。

与摩根·士丹利相比，信中利自然是一个小公司，员工刚开始只有 20 多个人，有摩根的旧部，有以前中国国际金融公司的员工，还有国内外金融机构过来的人才，其中三分之一的员工是研究力量。汪潮涌在华尔街养成的习惯一点都没有改变，他坚持营造一种大投行的氛围，让员工感觉是在一个国际投资机构里工作。

每周一上午 9 点，信中利定时召开晨会。道指和纳指的走势、美联储格林斯潘老头的新动向是第一个议题，接下来是亚洲各主要市场的概况，再是中国的宏观大势及 IT 行业动向，最终谈到的才是公司的投资项目情况。2003 年年末总结会，信中利曾汇总产生了 2000 多页的研究报告。

汪潮涌当年离开中国的时候，还是一个不满 20 岁的学生，中国商界初期的风雨他未曾感受，因此在经营上他几乎都是国际化的思维，这在国内却又显得超前。信中利公司刚刚开始运作时，他常常还要煞费口舌地和企业家朋友们解释投资银行与银行的区别，以及什么是收购与兼并，企业为什么要 IPO 等等 ABC 问题。有时候，他甚至感觉自己有些类似西方那些虔诚“布道”的神甫。

过去，行必头等舱，住必五星级酒店。现在和国内的民营企业去海外融资，汪潮涌开始坐经济舱，住汽车旅馆，替客户省下一些钱。不光如此，每次出行，他还要负责准备材料、预定酒店、安排出租车，等于是在投资银行家的身份之外还充当客户的秘书、司机、翻译、导游等职务，以至让那些几乎很少出过国的客户感动异常，回来后都会以相当优惠的条件与他合作。对此，汪潮涌毫不客气地笑称：“客户肯定会感动的，因为连我自己都被自己感动了。”

开张不到一年，信中利直接投资了 15 家美国硅谷和中国的高科技公司，并为近 20 家高科技公司担任财务和融资顾问，所募集资金总额超过 2 亿美元。一年之后，汪潮涌又将公司的主营业务加以扩大，在投资银行业务之外兼做风险投资。

这一时期的汪潮涌，借助网络经济的热度和自己国际顶级金融机构的从业经历，在风险

投资界一时风头无二。他本人在 2000 年、2001 年连续当选为“中国十大最活跃的风险投资人”。信中利公司于 2001 年也被评选为中国最具实力的 50 家 VC（创投公司）之一。

汪潮涌甚至不无自负地说：“10 个项目，有 3 个可能失败，4 个可能一般，成功的最后往往只有 3 个。不过这是硅谷的规律。我投 10 个，7-8 个成功。”

这其中不乏风险极高的“天使投资”（个人对初创企业的投资）。汪潮涌投资“瑞星”的故事就说明了他独到的眼光。当年瑞星只有 20 多人，市场占有率不高。汪潮涌在见了其创始人仅三四次之后，第一轮的 100 万美元便投了过去。如今，瑞星已成为国产第一杀毒软件品牌，其回报估计将超过当初投资的 100 倍。

汪潮涌的秘诀就是：“我最看重创业者的两个素质：创业激情和韧性。”

如今在家庭附近的草地上，闲暇之余，汪潮涌又开始吹响横笛，他的爱人李亦非则如 15 年前一般翩然舞剑，一派笑傲江湖的侠士风范，只是此刻两人早已经没有了当初“人在异乡为异客”的愁情乡思。“我很享受在北京的生活和工作，这简直就是神仙过的日子。”

汪潮涌如此评论自己的生活说：“风险投资是个江湖，互联网是个江湖，媒体是个江湖，所谓的江湖就是有很多派别。我在风险投资这个江湖里面，是信中利派的掌门人。我喜欢的意境叫‘桃花影落飞神剑，碧海潮头按玉箫’。用一只玉箫就能够完成自己想要做的事，就像我们在风险投资领域里面，所有的投资百分百用自己的资金，所以我们现在的状态叫 independence--独立。”

## 投资朗新、搜狐、百度的弹指神通

“谈钱只以亿万美元计数，说事必以摩根、高盛、美林为要旨，论人只以杨致远、张朝阳、李彦宏为对象。”

——某杂志对汪潮涌的描述

朗新是主攻电信行业系统集成的一家企业，从其创始人是徐长军。他们从电子工业部“下海”创业开始，三年之后 1999 年便已有数亿元的年营业额。在 1999 年初，他们开始关注打破了微软 WINDOWS 一统天下局面的操作系统--LINUX。此时，朗新已经投入 LINUX 产品的开发，并成功推出了 TOMLINU 的 X 发行版，由于急于寻求国际投资人和战略合作伙伴，两位创始人找到了汪潮涌。

1999 年 9 月，创建信中利刚过 4 个月的汪潮涌在清华大学演讲过后，接到了北京朗新高科技信息技术公司的电话，双方开始走入合作历程。汪潮涌信为朗新制订了融资战略，在他看来，朗新需要三类投资人或战略合作伙伴：一是技术型投资人。如 IT 业界的一家跨国

公司，它和朗新有产品和市场上的融合性，在全世界都支持 LINUX 的应用，并对朗新的管理、技术前景能提供很好的帮助；二是财务投资人，如摩根士丹利、高盛这样的跨国投资银行，它们有助于将来的上市，同时因为它们自身拥有众多投资项目，具有协作效应，在它们觉得必要时会把很多资源调动起来帮助你；三是行业投资人，即行业中的大佬，既然朗新致力于开发基于 LINUX 操作系统的应用软件和技术方案，那么这样的行业投资人当然首选美国的 Redhat 公司--全球做 LINUX 操作系统的头号企业。

其中，最主要的攻克对象自然是 Redhat 公司。

1999 年 11 月，有 20 万人参加美国的国际计算机技术展示大会，而汪潮涌和徐长军等人来到这里则是为了找 Redhat 的董事长 Bob Young。这位董事长并不好见，汪潮涌等人来到有董事长发表演讲的会场，发现那里有超过 2000 人的听众，根本没有机会凑到 Bob Young 的跟前。于是，汪潮涌急中生智，等 Bob Young 演讲完毕，他就高举起手，要求提问。

举了好几分钟，终于被点到。汪潮涌站起来问到：“董事长先生，Redhat 在 LINUX 领域是非常成功的企业，请问目前是否有全球化的计划？如果有，请问对亚洲及中国市场有何考虑？我们是中国最大的 LINUX 公司，不知是否有与您合作的机会？”

任何一个刚刚上市两个月的企业董事长对这样的问题显然都乐于回答，Bob Young 立刻大讲了一通 Redhat 对于全球化的设想，“要把 LINUX 开放式源代码的共享哲学推向全世界，至于和中国的合作，我们会下谈”。

会后，Bob Young 走到一直等候的汪潮涌等人身边，进行了一番友善的交谈，但似乎对合作事宜并未表示太大兴趣。汪潮涌说，“希望到 Redhat 公司本部作些考察”。

Bob Young 彬彬有礼地说：“欢迎，你们可以和总裁秘书联系。但我很忙，抱歉不能陪你们去。”

汪潮涌说：“谢谢，我们自己去。”

当天晚上，汪潮涌一行四人就上了飞机，连夜飞往 Redhat 公司的总部。这个总部在北卡罗莱纳州一个不知名的小镇，飞机清晨到达离小镇最近一个机场后，大家在机场洗了把脸，汪潮涌就买了一张地图，然后按图索骥，终于在早晨 8:30 到达了那个似乎喜欢深藏不露的公司总部。Redhat 的总裁秘书大为吃惊，因为这是他们这么多年来见到的第一批外国人。总裁也十分感动，立刻出来会见了这四位不辞劳苦的中国人，双方相谈甚欢，有关合作的事宜进展得十分顺利。两周之后，Redhat 的亚太区总裁亲自从澳大利亚飞到中国，与信中利和朗新进一步商谈合作细节。

美国之行结束之后，徐长军和汪潮涌成为了推心置腹的朋友。

2001年，互联网经济低迷，搜狐股价降到1美元以下。这时，汪潮涌同合作伙伴联手从高盛、英特尔手中收购了大量搜狐的股票，等到行情上涨之后再退出，信中利由此得到的投资回报甚至不亚于早期投资搜狐的VC。写下了他在个人风险投资史上颇为得意的一笔。

实际上早在1998年初，搜狐公司最困难的时刻，汪潮涌就做过个人投资张朝阳的准备。当时，像张朝阳这样的创业者找钱并不容易，张朝阳先后跑了美国五趟，才找到二十几万美金。张朝阳和汪潮涌算是老熟人了，1996年汪潮涌还在摩根·士丹利任职的时候，两人同在光华大厦办公。聊天时汪潮涌经常会听说张朝阳在资金方面遇到的困难，他也经常能够看到张朝阳放下手边的工作去海外融资，而摩根·士丹利却不这样做小项目的投资。一次，两个人一起吃饭，汪潮涌当时就说，“我个人可以给你投三十万美金。”

但是，后来跟汪潮涌一起准备投资搜狐的中华网的负责人临时撤出，这个伙伴的目的也许只是为了谈一个更好的价格，这导致后来英特尔、IDG趁虚而入，以一个更高的价格谈成了这笔投资。自然，汪潮涌没有成为搜狐的早期投资人，这成为了他投资生涯中一个非常大的遗憾。

以当时的市场估值，那个时候还是高级打工仔的汪潮涌能够投入那30万美金，就能得到搜狐股份的5%，而等到搜狐上市总值六七亿美金的时候，他的30万美金就应该变为几千万美金。汪潮涌后来回忆说：“这件事情给了我很大的一个刺激，所以后来我决定自己做风险投资，这是很大的一个原因。”

2001年，汪潮涌找到了弥补当年遗憾的机会。

“当时，高科技泡沫破灭，中国在Nasdaq上市的企业股价非常低靡，新浪、搜狐、网易股价跌到一块钱左右。那段日子大家都不好过，国内风险投资一直很沉寂，我们一直都在找项目、看项目、投项目。那个时候，我就大量地收购搜狐股票，当时我们还把英特尔手里的股权一把接了过来。2002年、2003年的时候，当股票升值，我们再退出。自然产生了很好的回报。”

“当时大家都认为网络神话破灭了，但我的判断是，搜狐跟新浪网的经营环境也在发生变化，中国的网民并没有受高科技泡沫破灭而减少，而且每年都在翻倍地增长，只要这两个公司找到新的赢利模式，肯定可以摆脱经营商的窘境。后来，短信出来了，网络广告也可以收到钱，尽管它们没有盈利，但已经出现了盈利的苗头，所以我们就敢下决心大把买。”

2005年，百度在纳斯达克上市，为中国概念股带来了一次股价狂飙。与创业者们一样兴奋的是背后的一群投资人，汪潮涌正是其中的一个。

“我们对百度一直很关注，2001年的时候我们就已经非常关注。百度1999年成立，2005

年上市当天的市值就有 30 多个亿的美金，这么一个价值的巨大增长，为第一期的投资人带来了七八万倍的回报，第二期的投资人也获得了一两百倍的回报，第三次融资的投资人也获得了一、二十倍回报。”

“我们是 2004 年七八月份的时候第三轮投的资。，正好是他们上市一年前。从 2000 年到 2004 年，四年间百度一直没有融资，所以我们一直没有机会投进去。2004 年我们得知这样一个消息，百度希望做一点融资，上市前融资。这里面有 google，还有其他的几家基金，竞争很激烈。当时我们表示非常想进去，穷追不舍。因为这是我们投资的一个理念，一旦看好一家公司，，如果它有很好的升值前景，那么我们不会因为投资时的价格高而放弃它。当然，当时也有风险，因为百度上市前的融资并不便宜，2004 年的融资估值就两亿多美金，用市盈率来讲，可能都有好几百倍的市盈率，所以很多基金打退堂鼓，认为太贵，但我们认为还是有价值。”

“当时我的判断是这样得出的：在中国的成功互联网企业里面，一般都遵循这么一个规律，它们总是在美国或欧洲，找到一个标杆企业，比如搜狐对应雅虎，易趣拷贝 ebay，当当瞄准亚马逊。只要中国的这家企业能够把国外一个成功的商业模式移植好，而且执行力很强，就能够把中国的市场份额做到前一二名，那么这种公司的价值，就必然可以乐观。”

“百度当时的利润和收入还没有显现出来，但是它的搜索排行，它的访问量，已经在中文内容里面超过 google 了，它在全球的访问量是前三名。这样，这种公司的收入和利润，迟早会显示出来。”

汪潮涌现在还清晰的记得百度上市开盘时的时间，就是北京时间晚上十点半，纽约当地时间上午九点半。“我大概熬到十二点多钟，看见它的股价大概在九十多块钱，接近一百的时候就睡觉了，睡得很香。第二天早上打开电脑一看，收市接近 130 几块钱，当时很开心，就立刻给李彦宏他们团队发个短信表示祝贺。”

在基金管理领域，汪潮涌还曾进行过一次增资扩股，引进了一位瑞士投资人。据说对方是世界上最苛刻的家族基金，汪潮涌认为，能得到他们的认同，是对信中利最大的鼓励。而从业绩来看，信中利曾直接投资过十几家高科技企业，如中华数据通讯、富通科技、朗新信息科技、炎黄新星、瑞星、百度、华谊兄弟、粉丝网等公司。

与其他投资公司不同的是，信中利还绝对由汪潮涌控股。国内的大多数风险投资人都是把筹措的资金投入到项目当中，而他则是把个人的资金投进去。

“在风投这个行业，在孤独和隐身繁华的背后，我总觉得在都市之中有我自己的一个桃花岛。我就是岛上那个吹笛作诗、孤高自诩的黄药师。不需短兵相接，弹指神功就已达制胜

之境。”

如今已经大名鼎鼎的汪潮涌，在接受媒体采访时，爱把自己比作东邪黄药师。

在侠客江湖里，黄药师不似西毒一般只有目的，没有是非原则；不似北丐一般随和外向，遍交市井俗民；也不似南帝一般出身世家名门，生平风流成性，不知苦难为何物。天下高手当中，东邪最为不落俗套，他出生贫寒，内心自闭却收敛，用情最痴而清高，看似理性却随性，艺术天赋奇高，并于琴棋书画之中悟出绝世武功。

汪潮涌像极了黄药师。不过，武侠小说中的桃花岛孤悬在海外。而如今的汪潮涌却是大隐隐于市，栖身在京城的闹市之中。

## “美帆赛”上的中国人

埃里森说，他再有钱，也不能创造美国历史上第一条参加美洲杯的船队。我们要做的事情就是创造历史。所以我说，就算我倾家荡产，每天喝稀粥，我也愿意。

——汪潮涌

没有面朝大海的黄药师不能称之为黄药师。

黄药师之所以成为黄药师，是因为他还是桃花岛主。日出之时，出海扬帆，捕鱼为生；日落之后，花前月下，吹笛吟诗，将一个男人在良辰美景的诗意和面对大海征途时的豪情，完美地融合在每一天。

汪潮涌追求的意境同样如此。

他不仅仅投资高科技企业，他还投资文化行业，在中国大陆出版了几乎无人不知的畅销书《穷爸爸、富爸爸》、《谁动了我的奶酪》的读书人公司，也是他投资的文化项目之一。

但是，如今他的生活已经缺少了一半。

他是一个姓名三个字都带水的人。

当年，汪潮涌为了追求理想，曾经远渡重洋，在纽约的摩天大厦上，每天面对大海，实际上就是面对故乡。如今，他功成名就，身居大陆，这时还能随心任性地吹笛作诗，却已不再能天天见到大海。

投资“美洲杯”帆船大赛，就是汪潮涌再造海洋梦想的一条捷径。

1851年，英国举办第一届世界博览会，期间在英吉利海峡进行了一场帆船比赛，美国人驾驶的“美洲”号双桅四面风帆快艇夺得奖杯。1857年，“美洲”号帆船所有者乔治·斯蒂尔斯将此杯送交美国纽约帆船俱乐部，作为该俱乐部举办国际比赛的奖杯，“美洲杯”帆船赛由此产生。这项赛事每四年举行一次，与奥运会、世界杯足球赛以及F1方程式赛车一起被誉

为“世界范围内影响最大的四大传统体育赛事”，也是世界上赞助金额最高的比赛之一。

在一个多世纪里，美国保持了“美洲杯”帆船赛全胜的垄断地位，直到 2003 年，瑞士队才为欧洲夺回美洲杯。2004 年，瑞士盈方公司希望把这项世界上最古老的运动赛事之一引入中国，但是在与很多人接触之后，他们都以对美洲杯不了解，不能轻易投资为由拒绝了盈方公司。

这年夏天，汪潮涌接受了盈方公司的邀请，来到马赛观看分站赛现场比赛。成百上千艘来自世界各地的帆船同时出现在蔚蓝的大海上，海风鼓动无数船帆的声音，对他来说像是来自天外的召唤。

“那是人类和大海的一场约会，是云淡风清和火热缠绵的精神享受，在帆船上，所有人的地位是平等的，也是共享的。”

汪潮涌还听到了往事的呼唤，当年成为他和妻子李亦非定情见证的世贸大厦已经在“9·11”中轰然倒塌。但是，美洲的大海却依然还在。

“我住的地方是在曼哈顿的岛尖，前面是大西洋的入海口，我的公寓距离大海只有 500 米。那里的风景非常美，一边是曼哈顿的摩天大厦，一边是大西洋，还有自由女神的雕像。我们下班后，大约下午五点多钟，就坐船出游，一直扬帆到夕阳西下，波光粼粼。沿着哈德逊河向上游可以一直开到西点军校，秋天两面都是红叶，非常漂亮。”

“只要在船上，我就感觉身心纯净，别的事都无关紧要。天地间只剩下了你和眼前这条船。你要做的就是将帆船调试好，让风自然而然地带着它掠过海浪，越是有风浪的时候，船越平稳；越是风平浪静的时候，船反而摇晃得厉害，容易晕船。”

“当你第一次接触大海踏上帆船的时候，会有一种畏惧，对风浪的颠簸会有难受的反应。而一旦有了航海经验，学会了如何掌舵、调整速度，你会发现帆船在大海上浪头之间非常平滑地、轻盈地掠过，你会忘掉恐惧感，享受蓝天、白云、风帆和夕阳，像海鸥一样达到一种自由飞翔的精神状态。”

这一年，汪潮涌即将年满四十，已有一子一女。按理，他已经远过了那个冲动的年龄。

汪潮涌萌动了参与帆船赛的想法，他甚至想把法国队百分之百全买过来，成立“中国队”。但是，在中国融资能力一向首屈一指的汪潮涌，却没有说服那些财富榜上有名的公司进行赞助，而他的妻子却不需要说服，他们一向同甘共苦。最终，汪潮涌决定：“干脆算了，自己能做就自己做了。”

2005 年 3 月，汪潮涌在日内瓦与法国“挑战号”船队的创办人宣布，以他个人和太太的私人资金与法国“挑战号”船队合建“中国之队”，参加美帆赛。这位儒雅而不失豪迈的风险投资

商，出人意料地不把“盈利”的风险计算在内，只是为了将中国人百年来从未染指过的赛事，要触手可及地让整个民族与他共享。

“做风险投资的人有个很重要的素质，跟帆船运动有相似之处：那就是要愿意接受挑战，很乐观，敢于面对风险，甚至有点诗人的浪漫气质才行。太现实了，算得太清楚了，就什么都不敢干了”。

2005年，中国的一些媒体依然把他评为“不是中国最有钱的富人，却是中国最敢玩的富人”。某媒体还把他在“中国富豪奢侈前三甲”榜上，排名为“探花”，原因自然是他4亿元人民币组建“中国之队”去参加美洲杯帆船赛。许多媒体还把他的行为形容为“烧钱”。

一向低调内敛的汪潮涌第一次面对媒体，有了那么多的辩解：“别人都说，你这个美帆赛做完之后连个影子都没有了，就像天上飞过去的鸟儿一样。但是如果花同样的钱，可以买几十辆高级跑车、十几艘游艇、多栋豪宅、一大堆奢侈品，这些都可以作为固定资产。但是我觉得，那些东西加在一起给我的满足感，还不如我做这一件事的感受。”

“认为我因为个人的兴趣爱好而做这件事，这种想法就太简单了。如果只是兴趣可以买几艘船，找几个朋友在青岛、香港、欧洲玩玩就行了。兴趣是基础，我做了这么多年投资，事业有了一定成绩，就会开始考虑企业家的社会责任，为国家、民族做一件有意义和价值的事情，这是巨大的源动力。”

“中国之队其实非常瘦身，充分发挥了中国人精打细算的特点，只有60人，瑞士队、美国队大约两三百人。在12支参赛队伍里，中国之队的预算只有前4名大队的1/6到1/5，该省的真的都省了。”

“这项投资，文化象征意义更大，它让有150多年历史的‘美帆赛’首次出现中国人的身影。而且航海，承载的是中华复兴的梦想，这个梦想是我追逐已久的。参与帆船赛事更像产生社会价值和精神回报的投资，我并不是想在这上面挣钱。只要每一届的投入都能通过赞助费平衡就行，如果有多余的钱，我会用来雇更好的人，造更好的船，争取更好的成绩。”

2006年6月，西班牙的比赛，汪潮涌拉上了太太和一众朋友。但不是作为船员，而是**The Eighteenth Man**(第十八人，美洲杯比赛船有17名船员)。美洲杯帆船赛有个传统，在船尾专门设了一个位置，给股东、投资方、赞助方和VIP。

“足球比赛你不能挤进去瞎踢，F1你也挤不进去。但一条帆船多一个人不会影响速度，这是美帆赛的特殊魅力。另外，在帆船上的感觉特别刺激。美洲杯是必须到现场才能感受精髓的，他们现场都叫，汪潮涌玩大了！”

美洲杯一百多年来各届董事长的肖像上面，第一次出现了中国人。

可以想象就算数百年之后，世界各地的运动员在美洲大洋上扬帆的时候，他们也一定会从遥远的历史当中看见一个从华尔街杀出来的中国企业家——汪潮涌，这个永远面朝大海的黄药师。

## 尾声

汪潮涌有个完美到令人羡慕的家庭：他和太太李亦非十几年来风雨相随，至今感情依然如初恋一般。一子一女，都是那么可爱活泼。

夫唱妇随的李亦非，在事业上一样能与丈夫比肩，她现在是M T V音乐电视频道中国区总经理。在2001年《财富》杂志选出的25位全球企业新星中，她名列榜首，并成为《财富》杂志封面人物。

一直以来，汪潮涌都在准备写一本书，书名叫《四十如海》。

“古人云：人生如梦，我说人生如海。人到四十真的就像大海一样，你要承载很多东西，积累要像大海一样深邃，责任感像大海一样有力，做人像浪花一样透明欢快，大风大浪时波平如镜……”

## 杨澜：一个人和她的时代

### 走红时挥别 CCTV

年轻的时候，最大的财富不是你的青春，不是你的美貌，也不是你充沛的精力，而是你有犯错误的机会。如果你在年轻时都不能追随自己心愿去冒一次险，哪怕是犯一次错误的话，那青春多么苍白啊！

——杨澜

“什么？杨澜要离开中央电视台？这是真的吗？”

“她疯啦？真是莫名其妙，不可理解！”

听说杨澜要离开 CCTV，周围不少人包括部分观众几乎异口同声。

这是1994年初，杨澜来到央视已经第四个年头。在观众心中，她已是一个很有成就的主持人了。除了每周一次的《正大综艺》，她还连续主持了两年春节晚会，人气很高。

议论满天飞，不仅塞满杨澜的耳朵，连她父母也听到不少。

“孩子，走自己的路，让别人去说吧！”

一如当年大学毕业时选择加盟 CCTV，在人生又一重大选择时刻，父母力排众议，坚定

地站在女儿身后，成为她继续前行中最温暖坚实的臂膀。

只要父母站在身后，杨澜觉得旁人的眼色和议论都算不了什么！

杨澜的父母来自上海，父亲在北外教书，母亲是工程师。

这个家庭并不富裕，也没有什么背景，但是一家人感情很好，家里很温馨。父母从小就告诉杨澜，出生在平民家庭，要自强自立，不能因为是女孩子就不努力，女孩子长大更要靠真本事。

北外院子里这样“2+1”式的独生子女家庭很普遍。

从10岁起，家里扫地洗碗等家务活都是杨澜来做。上中学时，有一段时间，母亲身体很不好，家里烧饭、换煤气罐都由她担当。“也许父母就从小就把我当男孩子看吧！”

小时候，妈妈常常给杨澜讲梵高的故事，在结束的时候还不忘警告一句：“你不要做艺术家，因为艺术家总是有一点疯狂的。”杨澜决定听妈妈的话，做一个“正常”人。

上中学时的杨澜不是那种聪慧过人的女孩，也不是那种巧解难题的高手。“杨澜在班里并不起眼。印象最深的是考试时基本分她从来一分不丢，地理历史这些需要死记硬背的科目，随便问哪道题，她马上就能说出是在哪一页上。”一位同班的男同学回忆。

上大学后杨澜的骨子里还缺乏自信。那时北外好多同学听力能得A，杨澜却老是得A-，B+，这让她非常苦闷。“从明天起，我要有一个全新的开始，一定要充满信心地把自己的听力提高上去。”每天晚上她都在日记里发誓，但是第二天一上听力课，还是听不懂。妈妈一度害怕杨澜因为挫折感太强。半年后听力慢慢上来了，杨澜才恢复了信心。

1990年，大学毕业生工作特别难找。身为大学教授的父亲，叮咛杨澜：“孩子，我能给你的教育都给你了，你不要指望父母有什么门路，你就自己去闯吧！”

当时，20出头的杨澜骑着自行车满北京城找工作，也有被人拒绝的经历。但自小就懂得自立自强的她，当时倒也没觉得有什么大不了。

如果不是中央电视台的一场主持人选拔赛，也许杨澜会成为一个翻译或者老师。但这场选秀改变了她的人生轨迹，把这个北京女孩推上银屏，推上星光大道。

1990年年初，央视筹备开播大型电视益智栏目《正大综艺》。为了凸显栏目特色，总导演辛少英决定启用新面孔，在各大大学公开招聘女主持人。

一天下午，她来到北外，见到了辅导老师推荐的大四女生杨澜。“学生汇演的时候杨澜经常上去报幕，有一定的舞台经验，就让她去试试吧。”

栏目组在《中国电视报》公开刊登招聘启事，结果有好几百人来参赛。

“我们家没人做这一行，自己也没有受过专业训练，反正没我什么份，就来玩玩，瞧瞧

新鲜吧！”

初试时杨澜比较放松，复试通过后她才开始有点上心，没想到接着面试起来没完没了。

在这一轮又一轮的“轰炸”中，杨澜有些吃不住了。“前面几轮下来，大家都觉得你是最好的，但有些导演总觉得你还不够漂亮。你别气馁，咱们再考一轮。”当时有一个导演跟杨澜私下里说。

第七轮时杨澜最终胜出。

有人戏言：她是中国大陆依靠海选走红的第一个“超女”。

1990年4月21日，《正大综艺》正式开播。

节目播出的当晚，杨澜就坐在家里的沙发上，双手冰凉，直冒冷汗，忐忑不安地等着音乐开始。“马上就要接受观众裁判，大家是不是能够接受？我心中一点把握也没有。我现在都不敢听这段音乐。每一个莽撞少年从学校走向社会可能都有这样的经历。”

“忽如一夜春风来。”一夕之间，中国大陆亿万观众记住了这个清纯的女孩。每周一次的《正大综艺》，成为无数家庭的必看栏目；充满青春活力的杨澜，成为千百万少男少女的偶像。不少年轻人因效仿她而跳槽，来到北京成为“北漂”。

转眼间，4年过去了。

银屏上的杨澜，春风满面，充满魅力；但幕后的她，内心却时常充满痛苦。

“我觉得自己不擅长做综艺节目。既不会唱歌，也不会跳舞，更不会演小品。只有一次和赵忠祥老师合作演大变活人，还没走出去呢，就让别人认出来了，一点魔术的效果都没有。自己没有艺术天才，还是老老实实做能做好的事。从小受家庭影响，比较喜欢读书，我希望通过出国学习，找到真正适合自己的职业定位。”

说起来容易做起来难。真要离开央视，杨澜也非常痛苦。当时那么多人羡慕她，如果放弃眼前所拥有的一切，很可能以后永远得不到了。一旦失败，很多人会看笑话。那一段时间她患得患失，睡不好觉，做不了决断。

《正大综艺》栏目第200期，是杨澜主持的最后一期。就要与喜欢自己的亿万观众告别了，那一晚，她的心情难以平静，在录制现场情绪差点失控。

“当时有点年轻气盛吧！如果一开始太容易得到，你就觉得那是自己努力的结果，总觉得自己还可以做更多事儿，还要见一个更大的世界。成熟以后回过头看，才发现实际上有很多人托着你。”

年轻时的鲁莽和锐气往往交叉在一起。

这何尝不是青春活力的另一种表现形式呢！

后来，很多北外师弟师妹希望杨澜跟他们分享经验。

“我告诉他们，年轻的时候，最大的财富不是你的青春，不是你的美貌，也不是你充沛的精力，而是你有犯错误的机会。如果你在年轻时都不能追随自己心愿去冒一次险，哪怕是犯一次错误的话，那青春多么苍白啊！”

## 转型于哥伦比亚大学

我发现世界上原本有各种各样的人，各种各样的思维方法，同样的事物有来自于不同角度的各式各样的看法。从此，我不再那么自以为是，不再以为自己以前一贯接受的观点肯定是正确的了。

——杨澜

“杨澜，你是一个很有潜力的主持人，你应该到国外去学习。”

“谢先生，我去留学的话，《正大综艺》岂不是没有主持人了？”

“一个节目没有一个人重要。只要你考上名牌大学，我愿意给你奖学金。”

1993年底，在一次饭局上，正大集团总裁谢国民的这番话，给了杨澜职业转型的契机。

那时，《北京人在纽约》刚刚播出，剧中男女主角刚到纽约时，白天到饭店端盘子，晚上住地下室。这种凄惨处境让国内观众非常震惊。

“每月500美金可以租一个大点的公寓吗？”

“也就跟人家合租吧！”

一个聚会中，剧中女主角扮演者王姬告诉杨澜。当时杨澜就是不相信，那么多钱还不够租一个独立房间吗？到了纽约以后，她才发现那是真的。

“如果你爱他，就让他到纽约去，因为那里是天堂；如果你恨他，就让他到纽约去，因为那里是地狱。”

刚到纽约，杨澜就发现，这里既不是天堂也不是地狱，而是对自身品质和才能的考场。

当时走红国内的杨澜，在北美却几乎不被人知。很多事情都要依靠自己，从零开始。

有一次，杨澜打论文打到夜里两点钟，好不容易打完了，机器突然死机了，结果所有的内容都荡然无存。写一篇论文要参考七八本书，有些都忘了是从哪页里面摘出来的，她甚至都没有勇气把那七八本书再翻一遍。

周围很安静，纽约老房子管道里面的老鼠，爬来爬去。孤独地坐在电脑前，半夜里杨澜哭得很厉害。为了第二天九点钟准时交论文，她不得不边掉眼泪，边重新开始……

不久，杨澜到纽约大学参加一个为期三个月的电影培训班。每天中午同学们都会拿着披

萨、汉堡坐在学校的广场上，边吃边聊天。

“杨澜，你在中国做什么呀？”

“电视主持人。”

“你一个月能挣多少钱？”

“工资不高，如果参加商业演出，一场差不多三四万块钱。”这在当时还是满高的。

“那你还来读什么书啊？”结果四五个人同时把手里的披萨放下来，惊奇地看着她。

同学们那么一说，杨澜也开始怀疑自己是不是做了一件特别傻的事儿！

“年轻时太好奇了，太想知道外面的世界是什么样，那种好奇心已经超越了对风险的评估。人家说初生牛犊不怕虎，可能就是像我这个样子。”

离开央视去美国留学，杨澜最明确的目标就是转型做记者。

在哥伦比亚大学注册的时候，她没有选择久负盛名的新闻学院，而是进了国际关系和公共事务学院。前者课程一年，偏重于报道技巧训练；后者两年课程，重在深度知识的教育。

哥伦比亚大学非常崇尚独立思考，尊重叛逆与创新，重视维护学生的自由与权利。思想开放的校园气氛，让杨澜潜在的叛逆意识得到了释放。

在国内，中学老师都说杨澜是循规蹈矩的好学生，但她偶尔也有很疯的时候。每逢元旦，杨澜会和一帮男女同学在新年钟声过后，并排骑着自行车，摇着车铃横扫黑漆漆的街道。那时夜里机动车已很少，这帮中学生霸占着马路，完全不理路边居民楼里时而传来的责骂声。

上大学后，虽然家在北外，又在北外上学，杨澜却迫不及待离开家，一定要住到宿舍去。有一年父亲出国了，就妈妈一个人在家，她非常希望杨澜回家住。一个周末，杨澜回来拿起几件干净衣服就走，那天妈妈哭了，“澜澜，你就不能在家多待一会儿吗？”

与国内时的任性相比，在这里杨澜更多的是权利意识的觉醒与思维方式的转变。

哥大的学生特别勇于表达自己的观念，他们非常捍卫自己的学习权力。有一次，杨澜到新闻学院选修一门课，因为任课老师留的作业太少，不少同学到学校去抗议，要求罢免他。中国学生一般都是怕老师留作业，但这些同学却觉得学费这么高，老师不留作业就是对学生不够重视。这让杨澜大吃一惊。

班上很多同学来自国际家庭，爷爷是西班牙人，奶奶是匈牙利人，爸爸从阿根廷来，妈妈在纽约上班。他们对国家文化的隔阂看得很淡，这对杨澜的思想冲击非常大。

“我发现世界上原本有各种各样的人，各种各样的思维方法，同样的事物有来自于不同角度的各式各样的看法。从此，我不再那么自以为是，不再以为自己以前一贯接受的观点肯定是正确的了。”

“杨澜真正让大家觉得有特别明显的改变，是去了美国以后。”

不少圈内人这样评价。

读书期间，杨澜亲身接触了许多成功的传媒人士，视野开阔了许多。

那时，杨澜特别喜欢新闻栏目“60分钟”。这个栏目的主持人，从不照本宣科，知识素养、专业能力和职业精神都很高。而当时中国大陆电视主持人都是念稿子的，杨澜做正大综艺的时候，允许自由发挥，但还是只停留在表面性地讲述自己生活的点点滴滴。

不比不知道，一比吓一跳。杨澜比较真切地发现自己过去的不足，对未来的职业有一种崭新期待，给自己制定了全新的职业规划。

哥伦比亚大学特别鼓励学生做第一手的采访。

有一次，要做一个有关纽约州州长竞选的选题。杨澜和另一个女同学深入到纽约哈雷姆区很深的地方做采访。她们对哈雷姆区不是很了解，后来才知道自己经过的那些街区都是很危险的高犯案地区。当时浑然不知，两个女生就跑去了。回来后导师吓了一跳，叮咛说下次去一定要带上男同学。

美国新闻界重视理论学习，更重视新闻实践。

上学期间，杨澜用业余时间与上海东方电视台联合制作了《杨澜视线》，一个人同时担当节目策划、制片、撰稿和主持。这是一个关于美国政治、经济、社会和文化的专题节目，也是杨澜头一回以独立眼光看待并介绍周遭世界。

总共40集的《杨澜视线》虽然不免粗糙，但发行到国内52个省市电视台，并创造了好几个“第一”，比如：内地记者第一次进入美国凤凰屋戒毒所深入采访；第一次在美国亲身采访美国资深外交家基辛格博士。

《杨澜视线》让国内观众重新认识了杨澜，而《2000那一班》的制作，则让她获得国际知名度。

1996年夏，杨澜与数次获得普利策奖的制片人莫利斯·莫米德共同制作《2000年那一班》。这部两小时的纪录片，反映中美两地中学生的不同生活。在哥伦比亚电视网晚7点黄金档向全美播出后，获得评论界好评。

留美4年，杨澜从一个清纯的明星主持，转型为富有知性的成熟记者，实现了从一个娱乐节目主持人向复合型传媒人才的过渡。

## “杨澜访谈”横空出世

诺贝尔奖算不算成功，当然算，对许多人都是终生难以企及。但在亲情和人伦面前，相

对于人的生命,就不那么重要了。我们的时代是一个鼓励和刺激每个人都去追求成功的时代。但在成功之上,还有些其它的东西,比如人格,尊严和爱,是人生更重要的基础和基石。

———杨澜

“这次来中国有两件事出乎我意料:一是亲眼看到联想第 100 万台电脑下了生产线,二是没有想到中国有这么出色的记者,她的专业程度让我吃惊。”

1998 年,时任英特尔总裁的安迪·格鲁夫这样感叹!

这位出色的女记者就是杨澜。

凭借“杨澜访谈”这个高端访谈栏目,留美归来的杨澜已在华语传媒界打造出极具影响的个人品牌,吸引了无数观众,关注“一个人和他的时代”。

1997 年 7 月,从美国留学归来,杨澜应邀加盟凤凰卫视。

1998 年 1 月,《杨澜工作室》(《杨澜访谈录》前身)正式开播。

《杨澜工作室》是凤凰卫视也是中国第一个一对一的深度访谈节目。

两年里,《杨澜工作室》一共采访了 120 多位名人,其中包括澳门特首何厚铨,金融巨头索罗斯,著名学者季羨林,著名作家李敖、查良镛,诺贝尔物理奖得主崔琦。

看着这一大串赫赫有名的嘉宾,谁能想到当初为找到一个采访对象,让杨澜大伤脑筋呢!

“刚开始做访谈,最大的困难是联络嘉宾。当时凤凰卫视刚开播不久,我本人在香港知名度也不高。我们联络的第一个嘉宾是时任香港证监会主席的梁定邦,是通过台里同事的朋友的老公的弟弟的爱人,至少绕过 3、4 个人才找到他,可以想象有多么难。”

无论多么优秀的人都有一个成长过程。做高端人物访谈,杨澜也走过了从稚嫩到成熟最后驾轻就熟这样一个道路。

采访基辛格博士,算得上是杨澜职业生涯中第一次高端访谈。

那时她还在美国留学,刚开始做访谈节目,特别没有经验,提问时东一榔头,西一棒子。

“周总理请您吃北京烤鸭,您吃了几只啊?”

“您一生处理了很多重大外交事件,最骄傲的是什么?”

当然杨澜也在电视上看过别人问这类问题。她发现,凡是问这类问题,都是事先没做准备。2002 年中美建交三十周年时,杨澜再次采访了基辛格博士,赢得很多外交专家赞赏。

杨澜不认为自己充满灵感,所以她非常重视采访前的准备,通过做功课来弥补不足。

有一次,在纽约临时采访美国前国家安全事务助理布热津斯基。杨澜一早起床、化妆,6 点钟乘车出发赶往华盛顿,其他人在车上睡觉,她却手捧资料一路研究了 4 个小时。

1999 年,杨澜采访《财富》杂志主编。这次采访,标志着她在高端访谈上走向成熟。

当时，这位主编刚从美国飞到上海。因为时差原因，一开始他总是打哈欠，一副非常不耐烦的样子。但是杨澜问了两三个问题后，他就特别精神起来，不得不认真对待了。

“在您就任主编之后这十几年当中，世界财富前 10 名的排列有过什么样的变换？这些又集中反映出国际产业结构什么样的调整？而那些被换下去和换上来大企业领导，又是怎样面对这种变换的？”

在随后 30 分钟的采访中，面对如此精准而尖锐的提问，洋主编非常吃惊：

“真没想到你的‘家庭作业’准备得这么好，在你之前的采访，别的记者一直都在不断重复着同样的问题：你对中国是什么感觉？你对上海有何感想？”

谈话节目最大的瓶颈是谈什么，能谈多深。

这个瓶颈大家不难理解。《杨澜访谈录》经过多年探索，目前定位非常简洁，也非常精辟，那就是“一个人和他的时代”。

头两年，《杨澜访谈录》以“成功故事”为主，谁有名就采访谁，什么传奇就谈什么。慢慢地，杨澜开始不安：无论怎样传奇，都不一定与你我相干。再说，新闻已经报道过，历史已经评价过，还要你再说一遍？面面俱到地报年谱，又能给人们留下什么印象呢？

苦恼中一遍遍回放采访录像，杨澜发现，那些经得起反复回味的片段往往与所谓成功无关。

“它们不是获得诺贝尔奖的激动瞬间，不是艺术杰作被天价拍卖的屏息时刻，而是与过程相关的一个个困境，是期待与现实的落差，当事人的彷徨无助，以及在苦捱中体味的细微温情。这些才是人性的相通之处，是大浪淘沙后留下的烁烁真金。”

从此，杨澜有意识地多谈“人”，少谈“事”，多谈“困境”，少谈“成功”。

一次，杨澜采访美国前总统克林顿。世界上口才比克林顿好的实在不多，但杨澜相信他起码比大多数政治人物能够做到的更真诚。他告诉杨澜：

“在最困难的时候，我决定告诉妻子真相。真相给人自由。在那一晚之后，我就知道自己可以面对大陪审团了。……我从我的母亲那里学到了在逆境中生存的勇气。她常说，人生中不顺利是常态，顺利才是暂时的。”

这么多年，采访了这么多人，谁给杨澜印象最深呢？他就是 1998 年获得诺贝尔化学奖的美籍华人崔琦。

崔琦出生在河南最贫穷的农村，十几岁前从未读过书，只是在家放猪。这时有一个机会，可以出外读书，他母亲把家里仅有的面粉做了几个馒头，给他带上。

“你要出去好好读书，只有这样才有前途。”妈妈叮咛。

“那我什么时候可以回来？”当时崔琦不太愿意出去。

“到秋收，你就能回来看我们了。”

于是，崔琦就和一个远房亲戚走了。没想到，之后的战乱让他这一走就再也没能回来，再也没见到他的父母。五十年代末，大饥荒时期他的父母被活活饿死。

1998年，杨澜在普林斯顿大学采访崔琦。

“如果当年你妈妈不坚持把你送走，今天的崔琦又会怎样呢？”

其实，杨澜的问题是有诱导性的，杨澜想让他说，如果人不接受教育，会依旧很贫困这类的话。崔琦的回答大大出乎杨澜的意料：

“我其实并不在乎，如果我留在农村，也许我的父母就不会饿死。”

崔琦的话给杨澜很大的震撼，她在其它很多场合经常说起这个故事。

“诺贝尔奖算不算成功，当然算，对许多人都是终生难以企及。但在亲情和人伦面前，相对于人的生命，就不那么重要了。我们的时代是一个鼓励和刺激每个人都去追求成功的时代。但在成功之上，还有些其他的东西，比如人格，尊严和爱，是人生更重要的基础和基石。”

与时代顶尖人物同行，杨澜受益良多，《杨澜访谈录》也声誉鹊起。

在世界各地，谈话型节目都属于“慢热型”，但是无论电视台、广告商，都要求节目火爆，再火爆，所以大家拼抢明星资源，使得同质化程度越来越明显。

在这个前提下，既要做到收视率有保证，又要达到专业水准，这个难度已经比《杨澜访谈录》刚推出时加大了，人们可以容忍一个节目成长的时间也大大缩短了。

在激烈的竞争中，《杨澜访谈录》不仅站住了脚跟，而且影响越来越大。

## 阳光卫视遭遇滑铁卢

商人和战士是有区别的，战士就是守在战壕里战到最后一滴血，商人就像在舞厅里跳华尔兹，他永远在想什么时候换舞伴，什么时候离场。战士必须坚守阵地，而商人一定要学会随机应变。从我的个性讲，我大概更像一个战士。

——杨澜

“2000年创办阳光卫视是你目前为止的最大挑战吗？”

“这是我一生中最大的冒险和挫折。在先生帮助下，融得了第一笔两个亿的启动资金，我们开始运作。当时非常有信心，阳光卫视：华语历史人文纪录片主题频道，整个大中华区第一家。现在想起来，真是太理想化了，结果一下子撞到现实的硬墙板上。”

在接受媒体采访时，杨澜这样评价自己在阳光卫视商业运作上的尝试。

凤凰卫视的两年对杨澜意义非凡。

两年间，她拥有了世界级的知名度，重量级的人脉关系资源。此时，进军商业只欠“资本”二字了。而她的先生吴征，正是深谙资本运作的高手。

与吴征的相爱和结婚，是杨澜继主持《正大综艺》、得到谢国民先生资助留学后的第三个人生机遇。这一次机遇直接造就了她如今的人生。

“最难的选择是选择一个老公。你需要什么样的男人，希望过什么样的生活，初恋是想不清楚的。”直到她遇到了吴征，这一回，杨澜认定：吴征正是她需要的人。

1999年，当时吴征担任香港第二大电视公司亚洲电视的营运总裁。通过缩减成本，引入像“还珠格格”这样的外拍电视剧，启动“寻找他乡故事”这类人文含量非常高的系列纪录片，亚视当年转亏为盈，而且在收视点上有了很大的提升。

由于其他一些人事上的原因，不久，吴征退出了亚视。趁这段时间，杨澜夫妇就开始酝酿共同创业，做一家自己的电视台。

杨澜个人的兴趣爱好就是做纪录片，因为她觉得在电视这种快餐文化中，纪录片有人文保存价值，所以就有了阳光卫视这样一个创意。当时美国科技股高涨，同时国内收费电视也正快速起步，所以他们觉得从商业模型上应该支持这样一个创业计划。

2000年1月，杨澜夫妇出资4000万元入主香港上市公司良记集团，3月份，良记集团更名为阳光文化网络电视有限公司，调整了业务方向，准备建立一个以历史及人物传记为主题的巨大资料库，为各种媒体受众提供服务。

作为第一大股东，杨澜亲任阳光卫视主席。

当时，资本市场上的传媒概念股风头正劲。在不到两个月的时间里，良记股份股价暴涨了20多倍，有人计算杨澜所持有的股票市值已达数亿元，但当时她并没有卖掉一股。

“经商不是为了赚快钱。我真的不在意做什么老板，只想在文化传播方面施展我的特长。如果这必须借助一个公司，那么我就努力办好公司。这就是我兴办阳光卫视的出发点。”

2000年8月8日，满载杨澜人文理想的阳光卫视正式开播，这是当时大中华区第一家华语历史人文主题频道。

这个吉祥的日子，杨澜神采奕奕，主持了开播典礼。她没有想到，寄予她无限希望的阳光卫视，成为她一生事业中的“滑铁卢”。

阳光卫视筹备初期，杨澜正怀着第二个孩子。各种谈判紧张进行，杨澜妊娠反应也越来越厉害。有时候开会途中，她就跑去洗手间吐了，然后簌簌口，嚼个口香糖再回来接着谈。

频道正式开播后，为了拉广告到各地需要喝酒，这对女人来说非常辛苦。有一次，因为

身体很疲劳，压力太大，在酒桌上，也不怎么回事，杨澜的眼泪情不自禁地顺腮而下。

过去杨澜总觉得自己学历高，留过学，潜意识中对国内文化程度不高的企业家有种轻视。在商海沉浮几年后，她才真正懂得：做一个成功的商人有多难。

中国的政治、经济环境不够完善，员工素质参差不齐，市场千变万化，一个企业家需要有坚韧的意志，灵活的手腕，超人的沟通技巧，才可能走向成功。这对一个企业家的综合素质要求非常高。

从那以后对于企业家特别是那些白手起家的，杨澜心里总是充满了尊敬。

阳光卫视刚开始运作时，卫星电视整体上处于一种上升趋势，股市也正在高点。

接下来的一、两年，股市特别是科技网络股非常低迷，中国宽频和收费电视也基本上处于区域性的实验阶段，频道落地非常困难，不能进入寻常百姓家庭，广告效应难以显现。

杨澜夫妇原先计划的两条腿走路无法实现。单靠卖节目这一条腿来支撑一个卫星频道，短期看不到盈利前景。

要是别人会赶紧转型做别的，但杨澜是那种非常执着的人，别人已经劝不动她了。做到第3年的时候，已经很难再融资了。可是杨澜总觉得再坚持坚持就有希望。尽管遇到很多困难，先生还是支持杨澜，夫妇俩自己又投资了一大笔资金，继续电视台的正常运作。

“从小到大，我所接受的教育就是：只要你足够努力，你就会成功。但后来发现不是这样。如果一开始，你的策略、定位有偏差的话，无论怎样努力你也是不能成功的。”

2003年6月，杨澜宣布将阳光卫视70%的股权转让给内地一家传媒集团，自此退出了卫星电视的经营。

阳光卫视的失败，从根本上来讲是没有认清大环境，商业模式也存在问题；但从经营层面看，杨澜的经验不足也是重要原因。媒体经营不是一个单纯的商业行为，涉及到很多方面，比她一开始想象的要复杂得多。无论是在心理上还是其他方面，杨澜并没有做好充分的准备。

“我在中欧管理学院就读时，老师说，商人和战士是有区别的，战士就是守在战壕里战到最后一滴血，商人就像在舞厅里跳华尔兹，他永远在想什么时候换舞伴，什么时候离场。，战士必须坚守阵地，而商人一定要学会随机应变。

从我的个性讲，我大概更像一个战士。一方面，战士的性格使我比较坚忍不拔，能够长期勤奋工作，这对我的职业发展非常重要；另一方面，我也缺少商人的敏锐观察力和应变能力。在日后的商业运作中，我只做自己感到比较有把握的东西，而不再去做商业冒险。”但是，她认为追求自己的理想不应因为商业的一时实力而放弃。

2007年7月，由杨澜担任监制的人文纪录片《郑和》在美国历史频道黄金时间隆重推

出，成为中国原创纪录片在美国主流电视台播出的新标杆。

## 新媒体从《天下女人》开始

反省是一种重新的权衡，是对得失的再次判断——我们到底要什么？我们究竟失去了什么？整个社会在动荡，男人女人的生活都在发生变化，要保持稳定的情感变得越来越难，人们不得不努力做出各种调整。

——杨澜

“我早就知道这一切注定会过去，但我努力享受能够唱歌的每次机会。”

——被认为没有女人味的李宇春来《天下女人》做客，有着与年龄不相称的清醒。

“初恋的时候，就特盼望我男朋友腿折了。”

——做客《天下女人》，宋丹丹开口吓死人！其实很符合小女孩的心思，二十多岁的时候总希望能够和爱的人天天厮守在一起。

2005年1月，敢为天下先的湖南卫视推出《天下女人》栏目，向世人传达“大女人的生活方式”。

作为主持人，杨澜以崭新姿态走进这个银屏频上的“女儿国”。

为策划制作栏目，杨澜付出很多心血，也让自己改变很多。在《天下女人》宣传片中，杨澜甚至一反以往淑女形象大跳“摇摆舞”。

虽然折戟阳光卫视，但杨澜夫妇没有一蹶不振。相反，在吸取教训的基础上，他们继续探索经济高效的新媒体运作模式。《天下女人》就是这种新模式的具体体现。

其实，在杨澜心中，筹划一个专业女性电视栏目的想法已经很久了。她看过一个调查，在中国的几个大城市中，30岁以下白领女性的平均工资、平均消费和平均受到的工作压力，都已经高于男性。在中国历史上，这可能是从来没有过的。

中国女性是世界上就业率较高的国家之一，因此带来的普遍烦恼是生活与事业的失衡。杨澜作为都市白领女性中的一员，为人妻、为人母，慢慢成熟，也常常困惑。

2005年，“天下女人”开播不久，就曾讨论过“生”还是“升”的问题：

女人30，事业上正在蒸蒸日上，老板要给你升职，可家里的老公、婆婆却在不断暗示，30岁不生孩子还等什么时候啊！

“现在三十多岁的人跟过去二十几岁的人心理是很相像的，当我们的社会心理还很年轻，觉得还没玩够还不想安顿下来的时候，我们的身体依然在以几万年以来一样的节奏成长和变化，告诉你已经过了生育的最好时间。我们该怎么办？”

来《天下女人》做客的不仅有女明星、女强人，也有进城打工的小保姆。她们跌宕多姿的人生命运，确实牵动了无数都市白领女性的心。

宋祖英原本也是穷人家的孩子，后来出息了，就把一家的担子都挑了起来。大姐是难当的。因为她要像妈妈一样尽心，但她毕竟不是妈妈。你看到宋祖英的样子能想到她还会打人吗？真的，如果不是她亲口说出来，打死谁都不敢相信：宋祖英打过弟弟。

一个有情有义的女人，对丈夫对家庭是什么样？

“两口子吵架了怎么办？”

“我就说，行了，我也挺好的了。”

这话用不同的语气说，可以形成发飙和发嗲两种效果。当然，宋祖英属于后者。

有一次《天下女人》请来一位二十出头的小保姆。

这位小保姆读书时成绩一直优秀，本以为可以考上大学，但母亲遭遇的一场车祸让她必须辍学打工，维持生计。她来到北京的一户人家，负责照顾家中刚考上大学的男孩。两个年纪相仿的青年不同的机遇，没有让她轻慢自己的工作。

“也许我永远失去了上大学的机会，可我毕竟有过那样的梦想，它让我在内心里与众不同。等再攒一些钱，我要开一家小店，我相信我会把它经营得很好。”

这个农村少女平静的述说，深深感动了杨澜和现场观众。

“这世上到底由什么来决定我们是谁？我认为大概有三类事：一、完成的事——世人以此来估量我们的成就与价值；二、不做的事——后人以此来评价我们的操守与底线；三、想做却没有做成的事——这常常是只有自己最了解、最在乎的事，是一个更真实的自我的认定。正如建筑师的空中楼阁，又如我的从未穿过的玫瑰色礼服，还如小保姆内心的倔强与尊严。或许人的一生最佳注释就是你想做却没有做成的事，它们，才是我们的最爱。”

做《杨澜访谈录》的时候，杨澜从来没有哭过，可是做《天下女人》却经常被感动得眼泪汪汪。最让她动容的一次，是采访演员李勤勤。

李勤勤的第一任丈夫是日本一位著名的媒体撰稿人。丈夫长时间在外忙碌，她觉得太寂寞，加上当时一个又帅又有钱的美国人追求她，因为虚荣心作怪，她就和丈夫分手了。

在经历了太多感情挫折之后，李勤勤终于意识到自己离婚的草率——千帆过尽，还是跟第一任丈夫的感情最真挚，他对她最好，跟她最合适。

她做了人生中一个成熟的决定，和前夫复合。但命运无常——做出决定只一周，那个日本男人出车祸死了。从此，这件事成了李勤勤心中最大的伤口，什么时候提起，都会痛得眼泪哗哗，即使过去很多年也无法愈合。

她哭，杨澜也哭。

“不仅仅是一种遗憾，不仅仅是生命的损失所带来的感动，更是被她本人所打动——大多数女人会把离婚的责任归咎于别人，但李勤勤却有非常强烈的自我反省意识，这是很难得的，凡是有反省精神的女人我都特别欣赏。”

在杨澜看来，反省是一种重新权衡，是对得失的再次判断——我们到底要什么？我们究竟失去了什么？整个社会在动荡，男人女人的生活都在发生变化，要保持稳定的情感变得越来越难，人们不得不努力做出各种调整。

《天下女人》是一个电视栏目，更是杨澜夫妇整合媒体、整合社区概念的一部分。

过去的理念是媒体按电视，报纸，杂志来分，电视台又是按频道来分，通过一个媒体为所有的人服务。一个频道可能退休的老奶奶在看，小孙子也在看。

杨澜夫妇的新模式是通过各种媒体为同一个群体提供资讯、娱乐。

《天下女人》就是一个针对中国迅速成长的都市职业女性的社区，提供了包括电视、电子杂志、网络和大型活动相结合的综合信息服务。

先选择一个服务目标，然后用多种媒体为同一个群体服务，杨澜觉得这是在现行管理体制下，民营传媒公司的一条可行之路。

《天下女人》开播两年后，易观国际为之做了一个独立的市场调查分析。过去电视虽然有收视率调查，但是没有这种细分市场的收视报告。

调查发现《天下女人》的定位非常准确，他们的用户年龄就是在 25 到 45 岁之间，收入在 3500 到 8000 这个范围。这证明杨澜夫妇整合媒体的概念非常准确地抓住了目标群体。

2006 年，阳光媒体电子杂志的下载量超过一个亿。每个月，电子杂志、网页包括杨澜的个人博客，访问量超过 4000 万。如果再加上电视的覆盖率，受众数字就更大了。

更为难得的是，这种新模式，很多人都觉得需要铺垫很多钱培养流量，但他们投入不大，而且现在已经盈利。

## 那一刻，她代表中国

其实，奥林匹克就是我们生活的浓缩版本。在我们的生活里，何尝没有种种的‘地心引力’——也许是一个懒散的惯性，一种面对新事物的恐惧，一刻决定前的犹豫……多大程度上能够克服它们，也就多大程度上决定了我们生活的高度。

——杨澜

一件白底红色印花唐装，一口标准流利的英语，优雅的微笑，大方的表情，2001 年 7

月 13 日下午，杨澜走上莫斯科国际贸易中心演讲台，代表北京奥申委做文化主题的陈述

那一刻，集合了中西审美优点的杨澜，已不仅仅代表自己，也不仅仅代表着北京，而是代表着中国，代表着 13 亿中国人民以及海内外全体华侨。

那一刻，她代表 5000 年中华文明，面向世界，与全球丰富多彩的其他文化，展开对话！

有人说，杨澜是这个转型时代的一个符号，是一个大智慧的小女人，是职业女性的完美典范。而让她完美展示风采的最佳舞台，就是奥运！

如果说，奥运给中国一个机会，中国还世界一个奇迹！

那么，连续两次参与申奥的杨澜，命运也因此与奥运紧紧相连！

“对不起，让你白跑一趟。”

1993 年，在从蒙特卡罗回国的飞机上，何正梁先生拉着杨澜的手说。

机舱里，杨澜第一个忍不住哭了。顷刻间，哭声响成一片。

北京第一次申奥失败的经历，带给杨澜特别大的震撼。

在蒙特卡罗，奥申委负责人何正梁先生给杨澜的任务就是：一旦北京申办成功，就由杨澜在现场主持庆功典礼。

当时，不仅是代表团，中国举国上下都有种胜券在握的感觉。令人遗憾的是，北京最后以两票之差败给悉尼！

其实，北京落败事前已经有不少征兆，只不过中国代表团当时没有重视。

到了蒙特卡罗后，杨澜就发现中澳两国在文化推广方面的做法非常不同。北京代表团有一个少女童声合唱团，训练有素，甜美可人。竞争对手悉尼的代表团则是老少妇孺、高矮胖瘦不同，他们拿着各种小旗，来到蒙特卡罗的各个酒吧、咖啡厅、餐馆，推广自己的城市。

悉尼的方式一来没有语言障碍，二来给人一种亲切随意的感觉。从西方人角度来看，北京代表团反倒减少了人与人之间的亲和力。

学外语的杨澜，真正到了国外，陡然发现自己简直成了井底之蛙。

她发现自己对国际传媒，对国际政治经济文化了解的太浅薄了。与此同时，杨澜也觉得国际社会对中国的了解太片面了：他们就是关注政治上的一些敏感话题，对于这个国家正在发生的深刻进步和改变都缺乏认识。

“当时我就觉得双方沟通完全是鸡对鸭讲，不在同一个轨道上。这也是我离开央视去美国的一个重要原因。我就觉得自己还年轻，不应该留恋于当时所取得的所谓的名利。我觉得人在年轻的时候应该去见识一个更广大的世界，了解这个星球上更多的人群与文化。

时隔 8 年，北京第二次申奥，奥申委主动找到了杨澜。

杨澜没有任何犹豫就答应了。当时第二个小孩才3个月，因为工作，杨澜不得不给她断了奶。

她觉得一个人在有生之年能在自己的国家、自己的城市看到奥运会的举办是非常难得的。申办奥运，不仅可以让世界了解中国，更能推动中国走向世界。自己有文化交流方面的储备和积累，又是正当年的时候，应该为国效力。

作为申奥形象大使，杨澜被选定作为北京奥申委文化主题的陈述人。

陈述用的中文稿是经过奥申委反复确认的，英文稿是杨澜和一位澳大利亚专家共同撰写的，其中加入了她对中西方文化传播理念的一种理解。比如中国人写稿子比较注重慷慨激昂，轻视幽默；中国人演讲稿多从大事入手，西方喜欢从细微之处切入。

杨澜在这篇稿子的开头加上了有关北宋时期蹴鞠的一段介绍。她找到了一个历史图片，是两个北宋宫女在踢蹴鞠。蹴鞠，实际上就是古代足球的雏形。她想告诉那些国际奥委会委员，早在1000多年前，中国就有了自己的女子足球。

2001年7月13日北京时间X点钟，杨澜面带微笑，走上讲台。

站在台上深情陈述的杨澜，特别希望这个幽默能得到委员们的认可。当时，灯光是从台下直接照上去的，台下人在黑暗中，她看不清委员们的脸。但是听到席间发出了会心的笑声，她的心顿时就安定下来了。好，他们听进去了！

如何表达960万平方公里广阔国土上13亿人民企盼奥运的心情，火炬传递是重中之重。陈述中，杨澜代表中国做出了这样一个承诺：奥运火炬要上珠峰：

谁提出奥运火炬挑战地球最高峰这个创意，在杨澜的记忆里有些模糊了。但当这个想法说出来的时候，大家顿时眼前一亮。大家的心声是：如果澳大利亚人能够在水下传递火炬，我们一定可以让奥运圣火在珠峰上燃烧！

“基于丝绸之路带来的灵感，我们的火炬接力，将途经希腊、埃及、罗马、美索布达米亚，波斯、印度和中国，以共享和平、共享奥运为主题，“奥运”这一永恒不熄的火炬，将跨越世界最高峰——珠穆朗玛峰，从而达到最高的高度。中国的奥运圣火将通过西藏，穿过长江和黄河，踏上长城，途经香港、澳门、台湾，在组成我们国家的56个民族中传递。通过这样的路线，我们保证目睹这次火炬接力的人们，会比任何一次都多。”

在结尾的时候，杨澜引用了马可波罗临终前的一段对话。

“关于遥远东方的中国的那些事情是真的吗？”

“我告诉你们的不及我看到的一半。”

她告诉台下的国际奥委会委员：

“你们现在可能对中国有所了解，等到了北京之后，你们会看到一个更加真实、更加丰富多彩的中国。”

2001年7月13日北京时间22点，在全球亿万观众注视下，萨马兰奇雄浑的宣告声中只有一个名字：BEIJING!身在现场的杨澜欣喜若狂，与代表团成员紧紧拥抱，分享喜悦！

的那个夜晚过去很久了，但杨澜和奥运的缘分这些年一直没断。由于知名度和公关能力，她一直在为北京奥运服务。宣传推广2007年上海特奥会，主持《唱响奥运》综艺节目。杨澜，仍然深深关注着奥运！

“奥运会举办时，肯定会有不同的声音，我们要有包容心。以前我们派运动员出国宣传国家形象，现在是几万记者、运动员、几十万游客来到中国，有了一次展现国家真实风貌给世界的绝好机会，但也存在将中国的弱点暴露给世界的可能性。我们应该有责任心，但也要有平常心。”

2007年5月，2008年奥运火炬传递路线图正式向世界发布。

奥运圣火将真正登上地球之巅——8848米的珠穆朗玛峰。

这一天，杨澜感慨万千。她在博客中写道：“其实，奥林匹克就是我们生活的浓缩版本。在我们的生活里，何尝没有种种的‘地心引力’——也许是一个懒散的惯性，一种面对新事物的恐惧，一刻决定前的犹豫……多大程度上能够克服它们，也就多大程度上决定了我们生活的高度。”

## 尾声

“别人都以为我在顺着梯子一步步向上爬，但我这些年来其实是在一步步向下寻找自己的根基。”在拉斯维加斯赌城，采访时，美国流行天后 Celine Dion 告诉杨澜。

出乎意料的是，两人竟然是同年同月同日生。命运的力量如此神奇！对这位异国姐妹的话，杨澜深为认同。其实，这么多年来，杨澜也是在走着同样的路，不是吗？！

从一个在镜头前做着栏目招牌手势的青涩女生，到如今事业成功家庭幸福的女人，在演艺圈和商界这两个近乎残酷的世界里，17年来，她在媒体的聚光灯中走过了一年又一年。

面对赞扬与鲜花、理解与掌声甚至质疑与非议，无论是荣耀快乐，还是失败痛苦，杨澜都把它看作是自己所珍视的收获。

潮起潮落，沉沉浮浮。

人生不过是一系列的加加减减。

在做完一系列的加法后，杨澜开始做减法了。她觉得自己需要有一个平衡的生活，不能

再这样疯狂地工作下去。

2006年7月，是杨澜“减法人生”的重要开场。在决定辞去包括“阳光媒体投资”主席在内的企业日常管理职务后，她还将以与吴征共同持有的51%公司股份为基础，成立非盈利机构“阳光文化基金会”，从事文化交流、环保、教育以及慈善等公益事务。

“这是我自由选择的结果，我宁愿要这样的生活。”

## 莫天全：开创搜房王国

### 不安分而跳级读完大学

我刚出来的时候，特别年轻气盛，当时确实感觉这个世界就是我们的，我们应该去做大事。

——莫天全

1982年夏天，教育部直属的华南理工大学的机械工程及自动化专业一名18岁的大二学生，突然向学校打报告，请求学校批准他提前离校。那时候，大学还没有像现在一样，规定学生可以休学几年再回来上课，或者修完学分提前毕业。

自恢复高考以来，华南理工大学还从没有学生主动提出跳级。华南理工大学的领导感到惊讶，主动找这名学生谈话。

“你为什么想跳级提前离校？”

“因为我三年级的课程自学完了，希望早点离开学校进入社会。”

当时学校领导看了一眼这个有些不安分的学生，劝导说：“你可以跳级，直接从二年级跳到四年级。在得到校长特批之后，必须再跟三年级的同学一起考试所有三年级科目，每一科的成绩都在良好以上，就可以跳级毕业。”

后来，这名单心想离校的大学生真的只读了三年就本科毕业，从而成为当时华南理工大学一个广为流传的故事。这个学生也成为华南理工大学历史上第一个跳级毕业的大学生。

这位创造华南理工新纪录的大学生就是年轻的莫天全。

1964年，莫天全出生于广西桂林。当时的中国还沉浸在“文革”的浪潮中，整个社会还动荡不安，随时都是风起云涌的样子。

也许是从小受父母的影响，也许是文革给父辈们带来的学业伤痛感染了他，莫天全从小就爱学习，学习成绩一直都是名列前茅。

“成绩不错，就是字写得不好，为此没少挨老师说。”

上初中的时候，莫天全去了湖南邵阳地区的 068 国防基地上学。1981 年考上了教育部直属的全国重点大学——华南理工大学机械工程及自动化专业。

那时的莫天全学习成绩一直很优秀，同时在生活中也一直标新立异。

他对对武术的兴趣与对机械专业的兴趣一样浓厚。当大侠，当然要趁年轻的时候闯荡江湖，扬名立万，四海为家；年老的时候叶落归根，深藏绝技，享受生活。

“毛主席说过，‘世界是你们的，也是我们的，但归根结底是你们年轻人的’。我刚出来的时候，特别年轻气盛，当时确实感觉这个世界就是我们的，我们应该去做大事。”

一想到大学毕业之后就已过了“弱冠之龄”，而社会这个大江湖的事业则刚刚开始，莫天全心里就烦。他不想这样消磨青春时光下去，如果让他在学习和工作之间只选其一，他一定会选择工作。数年之后，他依然还坚持自己的态度。

不过，二十年以后，莫天全回顾当初那段自认为枯燥死板的大学生活，却情不自禁：“那是我人生当中最美的一段时光。”今天的莫天全不管再忙，依然会坚持练散打，打太极。

回忆这段经历，莫天全觉得自己收获最大的是自信和镇定。“练武能让你遇事不慌，让你有足够的信心来应付所有可能发生的事。现在我不管面对投资方、股东、员工或其他竞争者，都能保持从容不迫的状态。”

当时华南理工大学的领导，还是很相信莫天全的学习能力，否则校长不会特批他跳级考试。1980 年代初，正是高等教育复苏时期，大学的风气还非常“正统”，讲究“没有规矩，不成方圆”。莫天全能跳级毕业，这已经足够算得上“破天荒”。

实际上，莫天全还是有一门三年级的课程没有达到良好。

学校领导考虑来考虑去，最终决定还是给这个不拘一格的学生开一个先例，让他只读了三年就本科毕业。

毕业时，莫天全被分配到机械部（天津）第五设计研究院。

莫天全没有任何犹豫，第二天就背起行囊，前往那个遥远的北方城市，踏上了他期望已久的社会征途。

渤海之滨的天津，天气、风俗、饮食，乃至居民的地域性格都跟广西、湖南、广东等南方地区不一样。不过，莫天全对此的不适应，很快被同事们热情大方所融化。

“那时，我们是刚大学毕业分配过来的学生，有文化知识，但很年轻，没有经验。当时，单位所有的同事都很热情，并热心地帮助我们。”

然而，热情并不能解决一切。

时间一长，一心想做大事的莫天全就发现，捧着铁饭碗，朝九晚五按部就班上下班，跟学校生活并没有什么特别的区别。有时候，许多想做的事，且不说能不能做到，就连去尝试的机会也没有，因为选择权不在他手上，需要领导批准才能去做。

工作中，莫天全一直觉得自己的才能没有得到尽情发挥。这种情况下，莫天全不可能一直安分守己下去，何况他天生就是个追求创新的人。

“最好的状况当然是自己当领导，就可以做想做的事情。这是很幼稚的想法，但我当时确实就是这样想的。自己想做领导怎么办？捷径就是先去管理学院学习如何管理。”

这就是莫天全后来报考清华大学管理专业研究生的初始原因之一。

清华北大是中国大学当中的少林武当，这两个学校的经济管理专业更是皇冠上的明珠。当时莫天全报考的清华大学经济管理学院技术经济专业只招 2 个研究生，却有 180 多个人报考。1986 年，莫天全一路过五关斩六将，成为其中的俩位幸运儿和佼佼者之一。

努力从技术人才转型为管理精英，这种职业定位的转变，让许多人误认为莫天全是个非常现实的人，正变得越来越“时尚”。

对此，莫天全予以否认，他认为这种误解就跟他只读了三年大学而被误认为是专科生一样，纯粹是错误的经验化的习惯思维。那时的莫天全还是个理想主义青年，脑子里还没有市场和商品的意识，学经济管理不是想学如何赚钱，而只是单纯地为了能够更好地实现自己的理想。

“那时我从来没有想过如何赚钱，总是想着如何把事情做好。其实包括现在经营搜房网也是如此，事情做好了，钱自然也就来了。”

## 人生轨迹在道·琼斯拐弯

在这个世界上，有两块大陆是你绝不能忘记的，一块是中国大陆，一块是北美大陆。

—— 莫天全

一心一意要一展所长的莫天全，进了清华园，就好像飞鸟入林。不仅心情舒畅，而且得以参加各类高层科研活动。

1988 年到 1990 年两年间，莫天全参与了国务院发展研究中心的产业政策研究课题。

“清华期间参与的政策研究，出了非常好的研究成果，并且还成书出版了。”

认真努力的莫天全在研究中成绩出色，还因此获得了中国经济学最高奖“孙冶方经济科学奖”。除此之外，他还在《管理世界》等一流学术刊物上发表过多篇文章。

莫天全自认为这些政策研究活动让他这一生受益：“这种政策研究，能让我从不同角度、不同高度看待问题，能够把握国家政策发展方向。后来创办企业时，自己也特别注意把握行业发展趋势，保证企业不会迷失方向。”

实际上，除了所学的专业知识对莫天全职业生涯的转变起到重要作用之外，清华人的精神也使莫天全终身受益。

清华岁月，可以说是莫天全人生当中第一个真正意义上的转折点。

“进了清华之后，整个的职业生涯都改变了。我不再有当初那种简单的想法，不再只想着如何把自己的一技之长用得更好，而是真正开始学习如何经济高效地配置各类资源。”

“清华人都比较务实，大家都踏踏实实做事，老老实实做人，一切都是为了把事情做好。在清华经管的学习完全改变了我下半辈子的走向。”

莫天全在清华经管学院读书时，还曾有幸聆听过清华经管学院首任院长朱镕基的三次讲座。其中有一次讲座是一个小型的座谈会，他得以有机会与朱院长面对面地交流。

“与朱院长的交流，是真正的师生间的推心置腹地交谈，他毫无保留地把自己工作中的一些经验与大家分享，使我很受启发。作为一个出色的领袖人物，他那种做事情负责任，敢作敢为，追求完美的态度也对我影响很大。他的影响力非同一般，可以说是深入人心。”

清华大学的学生中特别流行出国热。这种热潮自改革开放始，至今有增无减。《中国青年报》曾在清华园做过一个随机采访，被采访的 18 位学生中，明确表示希望出国深造的有 14 位。然而，在被问到是否会回国时，表态坚决回国的只有 3 位。

莫天全同样被这种风气所感染，但是他同时属于少数愿意回国的“海归”。

“在这个地球上，有两块大陆是你绝不能忘记的，一块是我们的中国大陆，一块是北美大陆，如果能把这两个大陆的优势充分发挥，一定能为自己做事业打下一个很好的基础。”

1990 年 12 月 28 日，北京，漫天大雪。

拿着一年 1.8 万美元的全额奖学金，莫天全踏上从北京赴美留学的航班，前往印第安纳大学攻读经济与管理博士学位。

在美国，莫天全的学习和生活基本上依靠奖学金来支撑，留学生活非常苦，每天都要超负荷学习。但我学到了很多，知识面更宽，经验更丰富，信心也更充足。”

即使在美国读博，莫天全也没有真正安分下来。

到美国半年后，一次回国探亲期间，莫天全回到家乡桂林。在考察当地经济之后，他突然决定在桂林建一个葡萄酒厂，这是他生平第一次创业。

“我借了笔钱，和约旦的一位富商之子、印第安纳大学法学院一位教授，在桂林办了个

葡萄酒厂，请了两个人管理，然后我回了美国。但是不到3个月，这个厂就倒闭了。这是我创业当中第一次失败。”

第一次创业的失败，并没有使莫天全气馁。因为失败的原因很简单，他自己根本没有时间经营。而在市场经济才刚刚起步的中国，当时还没有真正意义上值得托付企业的职业经理人。

随后，莫天全先后又成立了两家公司，从贸易到咨询几乎什么都做，不过最终不了了之。

1993年，莫天全完成了印第安纳大学经济管理专业博士学位所有的课程和资格考试。

在美国，读完一个博士一般需要5年时间，莫天全由于学习成绩优异，所以只用了不到3年的时间就修完了全部课程，只差论文这一关。按照学校规定，学生在完成课程和资格考试之后，还有5年的时间可以去完成论文。

莫天全打算趁这段时间去找一份工作，一边积累工作经验，一边准备博士论文。

这一年，他进入著名的道琼斯公司工作。

道琼斯是当时美国最大的信息出版公司之一，一个偶然的的机会，莫天全碰到道琼斯 Teleres 公司的 CTO，两人互相交谈起来。

这一交谈就是两个小时，从房地产信息到预测模型再到计量经济学，从美国到中国再到全世界，两人聊了许多话题。其中，莫天全发现对方对计量经济学特别感兴趣。

回到学校以后，莫天全打算买一本专门的计量经济学著作送给这个人。

那本书要50多美元，对于当时的莫天全来说，完全依靠奖学金来学习生活，想看什么书，一般都是自己去复印，而非购买，这样可以省下一半的钱来。

看着那本崭新的书，莫天全犹豫了很久，最终才下决心买下来寄过去。

这本“昂贵”的书给莫天全带来了宝贵的机会。

没过几天，那位收到书的道琼斯 Teleres CTO 打来电话：“我们这里正缺人，你过来上班吧。”

这份工作是莫天全人生的第二次转折。

他后来感叹：“人生就是在不停地转变。刚进印第安纳大学时，我总是想着今后可能去做一个经济系教授。但这份工作改变了我的想法，因为从这儿开始，我真正知道该怎么用所学知识去运行企业赚钱了。”

从此之后，一向学术味很浓的莫天全，开始走上经商的道路。他对这份工作非常努力，也非常珍惜。因为在美国，不管外语说得再好，有些距离永远无法逾越，毕竟你只是一个外

国人，想要进入一家非常有名的跨国公司非常难。

莫天全觉得自己非常幸运。

当时，道琼斯正在组建一个名叫特利琼斯（TELERES）的房地产信息全球网络。莫天全到来时，正赶上 TELERES 开业之时。

进入 TELERES 之后，莫天全先从分析员做起，接着升职为经理，开始参与公司战略发展规划，接着做产品设计，几乎全程参与了道琼斯 Teleres 从最初的市场分析到融资再到产品上市的全部过程。

自古福无双至。这种细致而系统的房地产信息网筹建工作，既为莫天全将来自主创建搜房网打下了基础，同时也因为繁忙劳累使得他无力按时完成博士论文。

多年以前，莫天全曾因为想早点走出校园而不惜打报告跳级毕业；这一次，工作和学位不能两全，鱼和熊掌不可兼得，他会做出什么样的选择？

莫天全最终选择了工作。从此，他的人生轨迹离昔日的象牙塔越来越远，曾经的经济学著名教授的理想成为南柯一梦。

没能拿到博士学位，这是莫天全终生遗憾的一件事。

## 中房指数的悲欢离合

“NEVER, NEVER, NEVER GIVE UP (永远、永远、永远不要放弃)”

——莫天全

TELERES 成立一段时间后，道琼斯公司计划向亚洲市场扩展。

1995 年一天上午，道琼斯的 CEO 突然把莫天全找来。CEO 用期待的语气说：“我们要进军亚洲，莫，你是最合适的人选，回国去做一个调查吧。”

出国前，莫天全北京广州广西湖南都呆过，对中国南北各地的情况非常熟悉，还在国务院发展研究中心做过产业政策研究。

回国后，莫天全进行了一次全面深入的房地产市场调查，并把道琼斯 Teleres 公司海外的几个总裁以及 CEO 一起请到中国，跟中国的建设部领导见了一面，进行了一番长谈。

长谈过后，道琼斯 Teleres 公司几个总裁及 CEO 都觉得这个项目市场前景非常不错，同时认为莫天全的工作表现非常好。于是，几个巨头当场就拍板决定进军亚洲，并任命莫天全为道琼斯 Teleres 亚洲及中国的董事总经理。

“莫，我们相信你，希望你把亚洲这片市场打理好。”

道琼斯 Teleres 在中国的第一个项目就是跟国内规模最大的房地产公司——中国房地产集团公司合作。中房董事长就是地产界著名的孟晓苏博士。

这一次合作又一次改变了莫天全的人生轨迹。

作为全球著名的专业信息公司，道琼斯对各类指数系统非常敏感。合作伊始，Teleres 就看上了当时由国务院发展研究中心、中国房地产业协会、中房集团共同主办的中国房地产指数系统。

中房指数系统是衡量房地产市场发展态势的量化体系，从 1994 年起，由国务院发展研究中心、中国房地产协会、中国房地产集团等几家单位联合发布。这一指数系统对业界影响很大，对中国房地产行业的发展也具有指导意义。

由道琼斯和中房合作，深度开发中房指数系统，是孟晓苏博士提出来的。

经过一系列谈判后，最终决定由道琼斯 TELERES 公司与中房集团各出资一半，成立中国房地产信息中心，将中房指数进行商业化运作。

中国房地产信息中心一成立，就引起业界广泛关注。

一方是全球指数大王，一方是中国最大的房地产集团公司，守着世界最活跃的中国市场，经营与百姓生活息息相关的房产指数，看起来，合资项目理应前程似锦。

然而，这个当时在中国房地产业影响很大的项目只运行了一年，合作双方就面临着分手的境遇。其中原因，外界揣测过许多。

有人说是市场大环境的原因，当时中国还没有信息资讯业成长的空间；也有人说是内部管理问题，各占一半的股权比例意味着谁说了都不算。

莫天全和孟总是好朋友，和道琼斯 CEO 的关系也非常好。问题的关键是，合资公司只有投入没有产出，影响了中方的投资信心。

“1996—1997 这个阶段，信息公司挺难做的，靠卖数据赚钱很难。合资公司做了一年多，中房指数做得很好，影响也很大，但唯一的就是不赚钱。中方认为再出钱做下去意义不大，想终止这个项目的合作。”

1996 年，莫天全代表道琼斯公司，召集合作者在新加坡开会，商量下一步怎么办，实际上就是研究如何分手。

当时，每个人的心情都很沉重。

“下一步怎么办？”

每个人内心都有着这个疑问，莫天全自己也一样。

不过，他内心还是认为中房指数的很有价值，并相信从长远看值得做下去。

许多资讯公司都是这么做起来的，莫天全不相信中国就没有资讯公司生存的空间。但是，一个非常痛苦的现实是，当时确实看不到赚钱的希望。

在新加坡吃早饭的时候，孟晓苏博士突然对莫天全说：

“小莫，我们怎么办，中房指数这么好的东西，我们就这么放弃了吗？”

莫天全脱口而出：“要不然，我接下来吧。”

孟晓苏博士看了莫天全一眼，过了片刻，才若有所思地开口说了这样一句话：“你也许是最合适接手的人。”

接手，说起来容易做起来难。

莫天全冲动过后，不免一阵犹豫。

接下中房指数意味着什么？

第一，因为这是一个独立的指数系统，接下来就意味着莫天全必须离开道琼斯，而他在这家公司从分析员做到高管，各方面待遇都不错，真的要离开还真需要好好考虑，心理压力很大。第二，莫天全不仅要自己出资，还要能够找到其他投资人，因为要运营就必须要有资金。

当然，接下中房指数也并不全是从零开始。这时的莫天全，经过多年在商界闯荡，不仅已经熟悉公司的经营运作，而且积累了一定的人脉资源。

只要能找到新的投资人，承接并运作中房指数应该问题不大。

内心经过一番艰难的交战后，他最终觉得这是一个不应该放过的好机会。

莫天全离开了为之工作三年的道琼斯公司，同时，参与创建宜鼎公司，接手中房指数，担任中国房地产指数系统的秘书长。

不久，莫天全在美国硅谷主持完成了“城市典型住宅指数系统”的理论研究与运行设计，这是中国第一个反映房地产微观市场的科学工具。

虽然产品不断创新，但中房指数的运营仍然十分艰难。

“中房指数研究开发出了一系列信息产品，但花出去的钱还是比赚回来的钱多。一位为人很好的常务副总失去了信心，认为不能再往下做了，而我仍然坚持要做，管理层因此出现了分歧。后来在董事会的支持下，我们坚持了下来。”

整个 1996 年，莫天全就这样飞来飞去，中国、美国，东方、西方，在两大文化、社会经济都存在巨大差异的国度之间不停奔波。虽辛苦，但受益匪浅。

1997 年，莫天全加入美国亚洲开发投资公司担任执行副总裁之职。

“担任此职务后，我开始真正全身心地回到中国，投入工作。我当时在中国不断寻找具

有巨大潜力的投资项目，关注重点就是房地产项目。”

那时，莫天全不仅走遍中国大江南北，考察了无数的房地产项目；同时，继续参与中房指数系统研究工作。

世上无难事，只怕有心人。

莫天全对房地产领域的执著和偏爱，掌握的第一手全面系统资料，为他日后创业埋下了伏笔。他坚信：

“美国是西方经济强国，有许多优异且值得借鉴的商业文化。在商界，如果能把中国和美国两大国家的精髓结合在一起，肯定能创造出巨大的能量。”

## 创业从上网搜房开始

我骨子里天生流着创业者的血液。

——莫天全

1997年初，莫天全创办“中国物业网”。

这是中国房地产界第一个“门户网”，也是搜房网的前身。

“中国物业网”业务上跟中房指数非常有关，因为莫天全要把传统的房地产指数和信息全部转移到网上；但在所有权上却跟中房指数无关，这是一个完全属于莫天全自己开创的王国。

那时，搜狐、新浪在中国都还没有什么名气，中国的互联网热潮已经隐现端倪。许多企业和个人都看到了这个前所未有的机遇，也都在潜心等着捕捉这个机会，当然，最后能不能把握，还得看个人能力。

其实，莫天全心里一直有个愿望，那就是要在中国做一个与道琼斯、路透社、布隆伯格齐名的信息提供商。精明的莫天全已经意识到了网络给公众生活所带来的巨大影响。

创办“中国物业网”，正是因为他有一种直觉，就是互联网将成为中国最新的大的经济增长点；同时，他在道琼斯 Teleres 公司工作三年，做的就是房地产信息网的事，本身具有得天独厚的经验和优势。

“中国物业网”开通时的网址是：[WWW.CHINAPROPERTIES.COM](http://WWW.CHINAPROPERTIES.COM)。

莫天全希望找到一个中国没有却又能充分反映房地产和因特网产业的网名，最好是既响亮，又好记，今后可以将之作为品牌来充分发展。

莫天全想了3个月，最终觉得能够打响的名字只有搜房，包括拼音 SouFun。他觉得两者结合在一起，能充分反映房地产资讯网络中西合璧的特色。

1998年10月，莫天全在美国硅谷提出了搜房网的概念和计划。

在搜房网的名字还没有打响的时候，人们常常会把它同搜狐联系起来，误以为他们之间有什么关系。当时，莫天全和搜狐的创始人张朝阳在同一个楼办公，有时连莫天全自己都开玩笑说搜房网初期沾了搜狐的光。

资金几乎是所有创业者的最大问题。

“撒网”之初，有一个好项目，取了一个好名字，自然还远远不够。关键是要有人投资，让好主意转变为好产品。

为了融资，莫天全找到了他的校友——时任高盛执行董事的李山。

莫天全和李山是清华大学校友，都在美国留过学，是未曾谋面的同门师兄弟。1986年李山从清华经管学院本科毕业时，莫天全才刚刚考进去读研究生。在学校时，莫天全就已经听说过李山的名字。

两个人第一次见面是在香港的香格里拉酒店五楼的“夏宫”餐厅，当时正是1994年，两个三十左右的年轻人风华正茂，一个是美国道琼斯的亚洲及中国董事总经理，一个是美国高盛投资银行部的执行董事。高盛是世界三大投资银行之一，是典型的大“资本家”。

两个人惺惺相惜，言谈甚欢，为后来两人合作打下了基础。

这次莫天全来香港，李山很快被莫天全的创业计划说服，并且愿意加入这个项目当合伙人。

1999年初，搜房网最老的员工之一，也就是当时的CTO，现任搜房家居集团总经理的张步镇，在网上画了一张中国地图，列出北京、上海、深圳、重庆等一系列大城市，说明搜房网在这个城市那个城市都做了几个点。

莫天全和李山就拿着这个地图，开始去香港找人融资，有时一天要走访七、八个公司，参加七、八次会议。两人经常要在会上进行一个小时的演讲，向投资方讲述中国的房地产互联网现状和美好前景。

不少投资人为之兴奋，对搜房非常感兴趣。其中，香港新世界集团创始人“珠宝大王”郑裕彤的儿子郑嘉纯，首先向他们表示：“我们可以给你2000万美元。”

签约前一天，莫天全兴冲冲地飞到香港，郑嘉纯的律师却忽然通知他：

“不行，我们不能投资。”

听到这句话莫天全当时就懵了，陡然间不知该怎么应对。

莫天全后来回忆：“当时，新世界集团派人登陆搜房网，雇用律师和专业人士搞了几个月的调查。”

2000 万美金的风险投资不是一笔小数目，对方进行投资前肯定要求先做调查，而且调查过程非常辛苦和仔细。面对这种发展情景还不明朗的情况下，他们肯定不敢轻易冒险。

冷静下来后，莫天全立刻打电话给搜房网早期的投资者 IDG 的合伙人周全。

当年，莫天全找周全融资时，连商业计划书都没有，仅仅因为道·琼斯房地产信息公司的专业背景，两个人简单吃了一顿便饭，周全二话没说就答应投资 100 万美金。后来，在创业初期最艰难的时刻，还是 IDG 又先后两次给了他无需任何担保手续和利息的过桥贷款。

莫天全的心灰意冷，周全很快听出来了。他在电话里不停地安慰莫天全，同时建议：

“我们为什么一定要香港上市公司的钱？我们为什么不去找高盛、美林，去找这些世界一流机构的资金，我相信我们有这个能力。”

随后，莫天全飞到了美国，在那里呆了一周，思考下一步该怎么做。

压力归压力，辛苦归辛苦，挫折归挫折，他想来想去，觉得自己还是要坚持做下去，于是，莫天全抖擞精神后又飞回中国。

归来的莫天全有了新的计划。

他决定干脆去收购香港、台湾、上海、深圳这四大城市最好的房地产网站。他认为，等搜房网覆盖大中华的概念一出来，“再掉过头回去找投资商，那就容易多了。”

在当时的情况下，莫天全和他的搜房网现金流不是太好，否则，他也不会满世界融资。

“没有钱也要收购，可以先签协议后付款。”

莫天全只需要一个宽限期，或者说一个付款的缓冲期。只要在这期间找到新的投资者，一切都能顺理成章地运作下去，不会出什么乱子。

莫天全首先并购了香港最早的一家房地产网，接着是武汉一个青年做的深圳房地产交易网以及上海的一家房地产网。

谈完收购协议回到京时，莫天全遇见了台湾家天下网站的大股东，于是，莫天全又去找他们谈判收购事宜，并且表示：“我们要绝对控股权。”

谈妥一切之后，最后是谈付款方式。

“股权收购时，香港这家是 100% 买断股权，上海是占 67% 股份，深圳是 51%。我要求他们给我 2—3 个月的宽限期，也就是说你的网站已经属于搜房了。但是钱我要 2—3 个月后才能给你，我要是不给你，网站你全拿回去，并给赔偿。”

这四家网站先后同意加入搜房网，他们都觉得只有合作才有更大的发展空间，也都很理解莫天全的思路。更何況实际上他们并没有担负多少风险。

搜房网收购了香港、台湾、深圳、上海四地的房地产专业网站之后，立刻一跃而成为大

中华地区最大的房地产网站。

之后的情形正如莫天全预料中的一样：“投资商只要看你是产业当中的老大，就会愿意来投资，所以我们再要找钱，从摩根士丹利到其它国际一流基金都愿意来投资。”

莫天全和李山再次挥师出动，这一次，他们手中牌面更大，但要的价却没有增加多少，甚至不到 3000 万美元的价格。

经过上一次跟香港新世界谈融资之后，莫天全还有其他伙伴都不想再经历那样痛苦的过程，“折腾了我半死最后还不投资，真是烦死人”。

“这次价格很好，但你们在 1 个月之内投资，不允许做调查，你可以调查我，调查我莫天全，但是公司不能调查。我就告诉你，公司什么都没有，调查来调查去也是什么都没有，但会把我们搞得很累。”

“这一次我们放聪明了……我要 500 万美元投资，就必须先把 100 万美元放在我的帐上，这叫做定金，这个定金是不退的，你要是不投这定金也不退，但可以转成股权。”

搜房网收购的那四家房地产网站，都必须要在两三个月后给钱，同时自身又没有多少钱，必须如此。

这一次，莫天全成功了。

互联网经济的热潮已经开始风起云卷，同时，搜房网是大中华地区行业最大的房地产门户网，其基础平台、发展模式、未来前景、CEO 莫天全的操作能力，都广为投资商所看好。

“因为有很多人要投，最后我们都同意了。一个月之后，钱就到位了。”

其中，继原始投资商 IDG 之后进入搜房的大股东是高盛。与 IDG 的第一次风险投资相比，高盛的投资“已经不是一个量级”。

这次融资引荐人是李山，莫天全认定了这个校友和合伙人。由于李山曾经在高盛投资银行部担任过执行董事，所以，“有李山在，和高盛的沟通非常顺畅”。

有了充足的资金后，莫天全的搜房王国扩张之路顺畅无比。它开始了“天时”（互联网经济热潮期）、“地利”（中国的高科技 IT 企业和房地产企业直升式发展期）、“人和”（外有风投商垂青内已架好平台）兼备的黄金发展期。

2000 年 9 月，搜房先后买断搜狐、新浪房产频道，同年，北京、上海、深圳、重庆、香港、天津等分公司相继成立，其在中国房地产资讯领域的领先地位基本确立。

## 国际资本催动“百城战略”

“网络媒体只能做老大。做老大很舒服，做老二则很辛苦，至于老三恐怕很难生存。”

——莫天全

“网络媒体只能做老大。做老大很舒服，做老二则很辛苦，至于老三恐怕很难生存。”

这是莫天全的一句名言。步入新世纪后，他常常说这句话，此时，他已经身为搜房的董事长兼总裁，搜房网也已步入发展的快车道。

搜房的管理团队早已经形成。2003 年之前，搜房的董事只有三个：莫天全、李山、周全，都是创始人。8 位副总裁都是从一线成长起来的老员工，这些人熟悉公司的运作和文化，能使整个公司保持稳定。

“现在搜房集团的总裁进来时先搞数据分析，做市场调查队的队长，接着历任市场部经理，总经理助理，大区的副总裁，最后是总裁。二手房集团的副总裁是一位女士，进来时是一位会计，但她很能做事，从会计做到财务经理，财务总监，再到财务副总裁……。”

这是个莫天全自认为战斗力非常强的团队，事实上也确实如此。从 2001 年到 2002 年间开始，搜房由草创期过渡到了稳定的赢利期。

搜房赢利方式主要包括三个方面：

第一，靠内容服务，这一块包括网站信息、广告、行业出版物、职业培训，还有网站资源共享的授权报酬；第二，应用服务，包括出售营销工具、建立网络平台、提供解决方案；第三，交易费用，主要是拿网上房地产拍卖等平台服务的中介费用。

莫天全的目标是：“买房、租房，找搜房”成为大多数人日常行为习惯。

“有上网条件的城市白领，只要想到买房或者租房，其中 80% 的人会想到上网查询，其中又有 50% 到 60% 的人会直奔搜房网。房地产以及相关产业可占当时整个 GDP 的 20%，搜房网以后就要在这个 20% 里面拿到 1%。”

这是喜欢数字的莫天全，早期勾画的搜房盈利前景。

2003 年 5 月，搜房网首开业界先河，开始网上排号销售经济适用房；当月，搜房网注册用户达 678 万。年底，搜房已经拥有 10 家分公司，200 多名员工。

两年后，搜房的员工增加到 500 多人；再两年以后，2007 年的今天，搜房的员工已经达到 1500 多人。

“发展速度像坐直升飞机，产品线扩张像串冰糖葫芦。”

有人幽默地比喻近年搜房的发展。

“搜房是专业型‘垂直’网站，相对于新浪等门户网来说要‘窄’。但在‘窄’的情况下，依然可以做‘宽’。”莫天全说。

搜房分成了几个集团，一个是新房集团，也就是新房市场；第二个是二手房和租房集团；第三个是装饰装修集团；第四个是以研究院为核心的研究集团。未来还会有新的集团细分出来。

搜房有一句口号，“Everything home online——与家有关的一切。”

因为搜房有累积起来的资源，在这个基础上进行新产品开发，自然会成为新的创收渠道。

2004年，搜房开始进入家居产业，成为家居产业最大的网络平台。这一年，搜房进行了第二次区域扩张，武汉、南京、成都、济南等分公司又相继成立。

搜房的这个全国性战略布局方案，被他们自己称为“百城战略”。

在开疆拓土的过程当中，莫天全很最得意的是：搜房从成立到现在，没有在广告方面花过一分钱。

“当时投资方认为我们声势太小，动作太慢，但我们一直没想清楚投资广告到底有多大的回报，所以没有这方面的花费。现在投资方已经认为我们是对的。”

相反，搜房目前最主要的赢利来源是广告收入，据说，中国网络房地产广告市场近一半的份额都被他们拿走。

2005年3月，搜房与网易、腾讯等门户网建立合作关系，由搜房经营这些网站的房地产频道，再加上原来与新浪、搜狐等门户网的合作。他们实际上在门户网这一新媒体上，已经拥有了绝对垄断的广告话语权。

据媒体报道，搜房购得网易房产频道的内容和广告的制作经营权，就花了800万元人民币。莫天全自己也很得意这一点：“从某个意义上说，跟网易合作不仅是一石二鸟，还可以实现一石三鸟、一石多鸟的目的。”

2005年3月，在几大门户网房地产频道的宣传配合下，搜房大举进行第三次区域扩张，沈阳、青岛、苏州、无锡、常州、南昌、长沙、福州、惠州、东莞、西安、昆明、南宁等分公司相继成立。

至此，莫天全的搜房王国大厦已经接近竣工，他希望向道琼斯这类全球最大的专业房产信息商看齐的心愿，也完成了一半。

2005年6月，在全球网站权威评测机构Alexa全球排名中，搜房列名136位，是全球访问量最高的房地产门户网，访问量已经超越了道琼斯。

2005年，“百城战略”正在紧张启动之时，莫天全遇见了一个与他“一模一样”的人——

—Trader Classified Media 的老板 John Mcbain。

Trader Classified Media 是法国最大的传媒集团之一，也是全球最大的分众广告传媒集团，董事长 John Mcbain 是加拿大人，哈佛毕业后自己创业。

一次，Trader 公司的副总裁 Chris Jorgense 跟莫天全一起吃晚餐，两人没有聊多久，对方忽然说了一句与生意无关的话：“你跟我们老板一模一样，你们应该见一见。”

这句话引起了莫天全的兴趣。

当 Trader 公司董事长 John Mcbain 来到北京的时候，莫天全和 John 一起共进了晚餐，这是他们第一次见面。

物以类聚，人以群分。

餐桌上两个人果然一见如故。

午餐当中，John 突然拿出一个有复印纸的小本子，就在上面勾画。每画完一页，他就把复写的那一张纸撕下来，给莫天全看。

John 画的是“搜房全球”的架构图，他说搜房目前在中国有几十家分公司，而他在全球 20 多个国家有房地产网站。

“我可以把 20 多个国家的房地产业务全部并入到搜房，把搜房做成全球性公司，然后拿到纳斯达克上市，搜房的价值一定会剧增。”

莫天全一下子就兴奋起来，按 John 画的的架构，搜房一下子可以全球化。

莫天全立刻打电话给搜房的 CFO：“你过来一下，我们有一个事情要做调查。”

搜房的 CFO 过来以后，开始同 Trader 公司的投资副总裁谈这个事情。谈判过程的顺利超出任何人想象，John 还表示：他除了上述合并，他还会“再向搜房投资 5000 万美元”。

太诱人了！

这是莫天全的第一个念头。

“他不是说给我们 20 几个国家的房地产业务就可以了，还有 5000 万美元的投资，当时真的非常吸引人。”

但是，莫天全回来细想过后，却觉得有问题。

比如说西班牙、俄罗斯这些地方的业务谁去管？搜房当时 500 人左右，没有人会说西班牙语，也没有人会俄语，根本没有办法派可靠的人去接收那些业务。所以，莫天全又不得不自己驳倒自己：

“有一些机会来了要把握，但是有一些机会来了把握也没有用，给你再好的东西也没有办法管得了。”

第二次见面。莫天全不得不向看重自己的 John 回话：“很对不起，我们目前主要关注国内，因为国内很多事情都还没有发展好。”

John 的脑袋立刻转了一个弯，他说：“我们还可以投资搜房，参与你们国内的业务。”

当时搜房的盈利状况已经很不错，自身造血功能非常强，莫天全已经不需要投资，但直觉告诉他，John 肯定能给搜房带来贡献。

于是，莫天全说：“我们已经不需要钱了，但你要投资我一定欢迎，只是你只能占 5% 的股权，并且本人必须在董事会成员之内。”

然而，John 依然把这个项目谈成为投资 2250 万美元，占 15% 股份。

其实，搜房其他董事会成员都反对 John 的加入，因为 trader 公司的投资不过是锦上添花。因为搜房的规模已经很大，并且不缺钱，而且中国的房价正处于暴涨期，公司“钱景”光明，干嘛还要将肥肉与别人一起分享呢？

但这一次，莫天全破天荒地坚持己见。最后，莫天全决定抛硬币来决定。

当然只能让莫天全来抛。

硬币在莫天全的办公室抛了三次。第一次是赞同，第二次也是赞同，第三次是反对。莫天全就发 E-mail 告诉其他董事：就这样决定了，不要再争论了。

“如果当时真的丢出来的硬币是不同意，我还会接着一直抛到同意为止。”

坚持让 John 入股，来源于莫天全如狐狸般的商人直觉。

聪明人与普通人的区别就在于，直觉能成为灵感。

莫天全认为，John 是全球最杰出的企业家之一，Trader 是全球最大的分众广告传媒集团。

“对于公司治理、长远发展和规划，这两者都能给予我们启发和帮助。”

trader 公司的注资让搜房更自如地启动了百城战略。

2005 年 8 月，搜房进行第三次区域扩张，搜房郑州、合肥、厦门、贵阳、石家庄、海南、宁波、温州、太原、长春、哈尔滨、大连等分公司成立。

## 中国互联网最大单笔投资

“51%的股权，20 亿人民币，搜房值这个数！”

——莫天全

作为搜房的总裁，莫天全被他的员工们评价为“雍正式的复杂与矛盾”。

莫天全性格果断，做事执着，意志坚强，思维灵活，但有时却会坚持己见到听不进任何意见的地步；他的性格甚至可以算得上固执，但他却又常常用一枚硬币来决定上亿元人民币

的生意；有时候，他花钱一点都不含糊，比如让搜房高级主管去澳大利亚学习，费用至少 300 万人民币；然而有时候他的吝啬无比，当他面对公司那 700 平方米已有 3 年没有装修的楼层，以及自己那简陋的办公室，却总共只肯给 8 万人民币的装修预算。

但是在 2006 年，所有了解搜房的人，最大的疑问都只有一个：这个“雍正”是不是要全身而退？搜房将何去何从？

这一切还是要从法国人 John 说起。

John 是搜房也是莫天全创业路上的贵人。

2006 年，John 曾把 Trader 公司在大洋洲的地产资讯业务，全部转让给了 Telstra 澳大利亚电讯公司。

澳大利亚电讯曾同时在澳大利亚、纽约和新西兰证券交易所上市，在全球五百强企业中位列第 384 位，年收入 100 多亿美元，全球电讯企业中排名第 13。

在 2005 年投资搜房之后，John 将澳大利亚电讯公司介绍给搜房。

“澳大利亚电讯旗下子公司森赛斯拥有世界上最好的电话黄页和白页，以及相应的搜索技术，年收入占澳大利亚广告市场 17%，利润率高达 60%，见见不会有任何坏处。” John 对莫天全说。

2006 年 7 月，莫天全同他的伙伴李山，在自己那间以“简陋”著称的不到 20 平米的办公室里，会晤了澳大利亚电讯的 CEO 及旗下子公司森赛斯 CEO 布鲁斯·豪斯特，会谈时间为 2 小时。

与 Trader 公司的小比例参股不同，澳大利亚电讯要以近 20 亿元人民币资金换取搜房网 51% 的股权。

搜房的股东们在可行性和价格方面再次发生了分歧，如同一年前一样。

不同的是，这次董事会中已经多了 John 的支持。最后，也跟上次一样，莫天全要抛硬币来决定是否同意被收购，并且只能他一个人在办公室里抛。

用一枚小小的硬币来决定整个公司的命运，似乎太开玩笑。但这其实只是莫天全一个小小的玩笑，如同上一次抛硬币。

“我在抛硬币时，已经同意了收购，所以我规定硬币只能我来抛。抛硬币其实是一个润滑的过程，只是为了缓解大家的紧张，这有点像生活的调味品。其实，我仍然会一直抛到同意为止。”

2006 年 8 月 31 日，中国互联网终于迎来了本年度最大一笔投资，澳大利亚电讯以 2.54 亿美元（约合 20 亿人民币）收购搜房网 51% 的股份。

在这次交易当中，John 全身而退。

John 入股的时候，投资了 2000 多万美元；一年后离开，却带走了 1 亿美元。不到 12 个月的时间，赚了本钱的 4 倍。如果这还不算聪明人，这个世界上或许没有几个聪明人了。

莫天全后来给予了 John 自己所能给予的最高评价：“我确实觉得他是个非常优秀的人。因为我见过很多杰出人士，不管是政界、学术界、产业界，但他是我见过所有优秀的人当中，最优秀的之一。”

澳大利亚电讯进来后，搜房的股权结构发生了新的变化。

老股东高盛投资银行早在 2002 年已经退出搜房。业界估算：莫天全将继续持有公司约 30.9% 的股份，IDG 公司将持有公司 14.7% 的股份，余下 3.4% 的股份由公司管理层持有。

许多人开始揣测，莫天全是不是要全身而退？

在接受采访时，莫天全解释：“任何公司，开始谁都知道这个公司是谁创立的；慢慢其他投资进来了，外界就会认为这是某些人的公司；然后再继续融资，上市，慢慢会变成谁都不知道这个公司是谁的，而这其实就是成功的标志，就像大家都不知道 IBM 和可口可乐是谁的一样。”

这种解释，只会让大家越发怀疑莫天全将退出搜房。

于是，莫天全又不得不解释：搜房的控制权和管理权，仍旧在原有的管理团队手中，澳大利亚电讯的 51%，仅仅是经济权益的 51%，没有绝对控制公司发展方向的权力，双方还专门为此签下了合同文本保证。

其实对于搜房网和 John 来说，这是一个共赢的收购。

不到一年时间，John 的投资得到了四倍的收益回报。而对于搜房网来说，管理团队没有换人，公司骨架和业务和原来一样保持稳定，却多了休戚相关的澳大利亚电讯的大力支持。

对于澳大利亚电讯来说，这却是一场资本赌局：澳大利亚电讯要想最快时间赢回那 20 个亿，搜房至少要在几年之内都保持 100% 的高增长，并顺利登陆纳斯达克。但决定这场赌局最终结局的人不是澳大利亚电讯，而是莫天全。

莫天全还是搜房的董事长兼总裁。

莫天全强调的是，搜房值得澳大利亚电讯一赌。

“这其实是一笔很好理解的投资，任何东西都要靠数字说话。搜房这几年进步的数字都摆在那，2004、2005 年度，收入都实现了 100% 的增长，全年收入将达 4 亿人民币。搜房值这个数！”

搜房王国应该新陈代谢了吗？莫天全本人是在逐步离开还是要接着战斗到“退休”之

时？澳大利亚电讯是否能够成功收回这笔本钱？莫天全的搜房网能如他所言继续成功下去？

这一切，只能留给时间来回答。

但毫无疑问的是，创业已过十年的莫天全，个人已经实现了其当年所期望的成功。

## 尾声

在目前的房地产江湖，提起房地产资讯，就不能不提搜房网；而提起搜房网，就不能不提莫天全。这位创建搜房网资讯有限公司的董事长兼总裁，用了 8 年的时间，将搜房网做成全球最大的房产类专业门户网。

来自澳大利亚电讯的 20 亿元人民币和让出的 51% 股份，既让莫天全进入身家以十亿来计算的超级富豪之列，也使他肩头的担子更加沉重。毕竟，资本的欲望与企业本身的成长规律，往往并不同拍。

作为董事长兼 CEO，在两者之间如何拿捏，保持微妙而良性的平衡，很多时候都是两难选择。鱼与熊掌不可得兼，这情形与当年弃学从商时的抉择多么相似。

只不过当年的莫天全是一人吃饱全家不饿的小伙子，脑子一热就可以随性而为；这一次，作为近 2000 人团队的领军人，一言一行都关系着整个团队的福祉，莫天全还能保持当年的潇洒吗？

人们更愿意相信，这意味着一场全新的挑战。

但莫天全本人似乎依然洒脱如故。他说：

“学生的时候心气很高，以为整个世界都是我们的。慢慢感觉到好像不是那么回事，我们能做好中国的事就不错了；接着却又感觉到中国好像也不是我们的，再后来想这个城市是我们的，北京是我们的吧，但还是有问题。那公司是我们的应该不会错吧，最后却发现公司也不是我们的。”

“一个公司发展大抵三个阶段，从无到有，从小到大，然后从有到无，最后，大公司都是公众公司，谁也不知道是谁的公司了。”

虽然搜房网还在从小到大的过程中，不过莫天全说他已经开始思考从有到无的问题：“搜房网要做大，就要以开放的心态接受所有能够带来帮助的合作方。也不排除上市前再引入新的投资者。”

一个真正伟大的公司，最终都会成为公众公司。

言为心声，也许，上述那段话就是莫天全对搜房网未来的最新期待吧！

## 韩小红：美丽人生从体检开始

### 扔掉 301 医院的金饭碗

“从初中升高中，升来升去升到农村！”

接到韩小红要下海创业的电话，韩母大吃一惊，第一反应就是想起豫剧《朝阳沟》中的这句唱词。韩家是祖孙三代的医药世家，韩小红爷爷在当地是知名的中医大夫，父母都是当地药学带头人。韩小红从小到大走得一直很顺，上学时是名好学生，大学毕业后成为好医生。她念过大连医科大学，北京医科大学，又到德国的海德堡大学深造，刚拿到肿瘤生物学博士学位。这样一个背景，应该在专业的阳光大道上走下去，成为硕导、博导、教授，会有很高的社会声誉，得到学生、病人的尊重。

“医生可能不是什么金饭碗、铁饭碗，但起码是个胶皮饭碗，就是扔下还能弹起来，捡起来还不用弯腰。她是在北京 301 医院这样一个人人羡慕的地方，何苦去下海经商从零开始呢？”韩母确实是想不通。

听说韩小红脱下军装，亲朋好友们有点难以置信。“这是那个上课不点名就从不主动发言的女孩子吗？她怎么会放着好好的工作不干，跟着下海瞎折腾？！”

知女莫若父。

在一片质疑声中，唯一不感到吃惊的是韩小红的父亲。女儿品性中的那种敢于冒险的潜质，多少有些遗传。

让韩小红下海经商的导火索，是先生送给她的一份生日贺礼。

2001 年 6 月 16 日，远在德国的韩小红收到了一盘录像带，这是一份特殊的生日礼物，先生在录像中聘任她担任“北京慈济门诊部总经理”。先生胡波是韩小红上大学时的校友，早在 1992 年，胡波就在沈阳成立慈济医疗联合体，后到北京注册，其中一个项目就是肿瘤生物治疗。开门诊是胡波最新的尝试。

“当时我正在国外全身心的写毕业论文，离回国还有半年的时间。收到礼物的时候我很高兴，很感动，门诊部开业庆典我没有时间赶回去，他们就把这个录像寄给我。但那时候北京的门诊业务还是离我比较遥远。写毕业论文，忙得昏天黑地，哪有精力顾这个，我选择了职业经理人来主管。”

没有人想到这是一个烫手山芋。

半年后，从首都机场走出来时，韩小红发现，迎接她的是一个亏损的企业。

“如果晚一年离开 301 医院，我可以享受自主择业！在部队里，自主择业意味着你每个月什么都不用干可以拿到两到三千块钱，可以终身享有这个待遇和保障。”

山芋虽然烫手，却是可以吃的。“一个亏损的企业，更能激起人的斗志，让人去创一番事业。”亏损的企业给了韩小红一个探索的机会，允许她用自己的学识和经验改变她，这一点正是韩小红看中的。

韩小红能最终迈出这一步，深层次的原因还是因为长久以来一直回荡在心头的患者的呼唤！

大学5年，有一幕场景深深地刻在她脑海里。那时她在一家医院实习，眼看着一个病人终因抢救无效而去世，对着那白布单，她竟莫名地大哭起来。那是她第一次面对失去生命的病人，哭泣的程度连病人家属也感到惊讶：“韩大夫，怎么了？”

别人或许感叹女医生的多愁善感，可她知道，“面对病人，你总觉得自己知道得太少，你常常会感到无助。”她常常想，如果病人得病初期就被检测出病因，生命也许不会过早划上句号。

这么多年韩小红一直从心里感到医疗不能从根本上解决病人的问题。到301医院工作后，这种感觉越发强烈。

能够到301看病的病人官职都很高，而且经济条件很好，但是这群人到这儿来看病的时候大多数都已经进入了癌症晚期。治疗开始的时候，他们对自己过去的疾病状况一无所知，有人认为自己身体一直很健康，怎么突然会得病？更不相信发现得病时已经是肿瘤晚期。

一个个病例反复让韩小红警醒：很多人平时并不在意自己的身体，特别是在自认为健康状态时，从不对身体进行检查，更没有把任何病历档案存下来。

这是中国人普遍的生活习惯。

在德国读书时她发现，西方人对待病症的理念是防病重于治病，健康体检是很自然的事情，是国民待遇，而国内在这方面还是空白。国外的商业医疗保险非常发达，几乎每个人都有，而保险又覆盖着体检。韩小红一到德国，老板就要求她去体检，体检以后才能看她合不适合实验室的工作。

“作为一个留学生，在国外待的越久，我就越感到祖国需要改善的东西越多，越感到自己的责任大。当时最强烈的一个想法，就是赶快回国，用自己所学改变这种状态。

从德国留学回来，我清醒地认识到，如果自己不出去闯一闯，未来的人生之路就是一个医生，搞好了也可能当个硕导、博导，带几个学生，路子非常清晰，但离我的理想太远。不改变生活环境，我这些年积累的经验、增长的学识、沉淀的理念就不可能有爆发性发展，我不甘心这样生活下去！”

韩小红的新办公室在北京的潘家园。

不过她没有去那间 300 平米的门脸坐堂行医，而是把门诊部隔壁 800 平米的空房子租了下来，进设备，招员工，开了一家体检中心。她想把门诊治疗前移变成健康体检，检后筛查出来的病再在门诊治疗。

房租押一付一，设备押后付款。等到 2002 年 3 月 28 日第一家体检中心开业时，前前后后花了近百万。这对家底并不厚实的韩小红夫妇来说，简直是孤注一掷。

“虽然体检的概念大家并不陌生，医院也都在做体检，但是脱离医院独立的专门健康体检机构在我们之前还没有。随着国民生活水平的提高，一定会有越来越多人需要健康体检；而专业的健康体检当时还没有人做，市场是空白的，如果我来做可能会迅速获得成功。反正自己当时信心满大的，如果认为不成功，我也不会放弃那么多东西走出来。虽然前途渺茫，未来是未知的，但是内心还是充满着希望的。说实在的，当时也没有想得太多，如果想多了也不敢走出来。不成功，大不了我们去打工。”

一张白纸，好写最新最美的文字，好画最新最美的画图。

2002 年初的中国大陆专业健康体检，就是这样一片空白。不期然间闯入的韩小红，能给这片处女地带来什么样的变化呢？

## “抢来的” 8000 人团体大单

这几天韩小红有点烦！

她几乎每天都是第一个到体检中心上班！不是要给员工做按时出勤的表率，而是想更早知道市场销售上有没有最新进展。

令她失望的是，连续多天，没有任何惊喜！

开业快一个月了，虽然有一些口碑，但客户始终稀稀拉拉，断断续续，没有一个大的团体客户。长此以往，资金回笼的压力可就大了！

明天的早餐在哪里？

虽然每天依然满面春风，笑脸迎人，但她心里却始终忐忑不安。

难道是体检环境和流程不够好吗？

应该不是。

体检中心的所有检查科室都建在一个近一千平米的大厅里，免去了体检者的奔波之苦；

体检大厅装修如星级宾馆，体检全程都有热情的导诊员；体检流程清晰，男女有不同的体检线路，充分尊重客户的隐私；检查分为餐前和餐后两部分，体检中心免费提供营养早餐；

保证客户在 4 小时内完成所有体检项目，48 小时内由专业医师负责解释最终健康检查

报告。

健康档案，“绿色通道”，中西医保健建议，亚健康状态干预方案。。。。。。

来过的人都说大开了眼界。带着微笑的导检服务，优雅的体检环境，“一站式”的体检流程。。。。怎么也不比一般医院冷冰冰的常规体检差吧？！

难道是价格定位过高吗？

肯定不是。

其实，慈济体检价格的定位非常简单。从 301 医院出来，韩小红拿了一份 301 体检的价格表，一次普通体检 650 块钱。根据 301 体检的项目组合，参考了国家的收费标准，韩小红简单算了一下盈亏平衡点后，就脱口而出定了一个 290 块钱的价钱，甚至连当时 301 价格的一半都不到。

这样的性价比，怎么着也还不算贵吧！

问题究竟出在哪里？

产品没问题，定价也不高，为什么客户不够多？

是宣传力度不够还是营销方式不对？

开业当天，韩小红主持召开了一个健康体检研讨会，邀请不少新闻媒体参加。会后，中心免费给与会者做了一次体检，大家都觉得很新鲜，后来媒体报道反响也不错。

看来，根本问题还是出在市场营销上！

韩小红决定找负责市场营销的部门经理谈谈。

但事后客户上门情况却依然没有好转。

天无绝人之路。

一个偶然的的机会，韩小红得知有 8000 多名会员的律师协会需要每年给成员体检。

8000 人的团检，如果拿下来，对初创的体检中心的经营将起到根本性的作用，至少不用天天着急找米下锅。另外，这个群体文化高，对新事物容易接受，只要服务好，那口碑肯定抵得上打一百次广告。

韩小红决定亲自出马去“销售”。

“谈的过程谈不上有趣，因为时间很短，只谈了两次。第一次去的时候，因为对方经办人按约定的时间没有在办公室里，5 分钟后没有等到人我就走了。这位经办人没有放我鸽子，他大概是去跟领导请示如何跟我谈判，所以没有在座位上。

等一回就不耐烦走人，听起来这可不像谈生意的方式。事后有人说这是给人家下马威，我觉得谈不上，我只是觉得把对方的胃口吊起来了。他会觉得这是什么人物，你求我来了，

怎么照面也没打就走了？

走的时候我给他桌子上留了一张名片，上面只写着‘韩小红，留德医学博士’”。

回去的路上，这位经办人给韩小红打电话，他非常恼火，质问：

“这就是留德博士的谈判风格吗”。

“也许是吧，我明天这个时间再来。”韩小红知道这时再多的解释都是无效的，索性就卖个关子，说完就把电话就挂断了。

第二次去的时候，经办人看着韩小红，眼里充满了疑惑，“这就是昨天跟我对话的人吗？这事你能决定吗？”

韩小红点点头。他什么也没说，转身就领她去见了他的领导，见面也就几分钟，大家就谈妥了。

这个单子能谈成功，对方究竟看中慈济什么呢？

是韩小红的沟通交流能力强？还是专业背景非常好，让对方放心？毕竟留德医学博士的头衔还是挺能唬人的！

“我觉得一方面是对方有极大的需求，另一方面是我们提供的系列服务以及在团检上的价格弹性。律协到我们体检中心体检之前，他们一直在一家三甲医院体检，对方的服务让他们很伤脑筋。这家医院当时既没有检前的客户资料汇总，也没有前端的面对面讲解服务，更没有检后汇总的健康体检专业报告。当我们出现的时候，他们发现上述服务我们全有。他们惟一不能接受的就是我们的价格。对于这种团体大单子，价格我可以降，这是双方能够合作的前提，我的底线是只要不亏本。”

“这家律师协会后来成了我们的忠实客户，那位经办人也成了我们的好朋友。在谈起那次谈判时，他说那个体检单子是我‘抢来的’。”他说，“我们面临很多体检单位，都是来求我的，只有你的谈判风格不同，我们想求变，你给了我们这个机会”。

这个单子到手后，韩小红长出了一口气。

对于刚开业不久的体检中心来说，这笔 8000 位客户大单子签下来，救了急呀！不久，以往门前冷落车马稀的体检中心，就变得顾客盈门了。

有意思的是，这个单子签订后，不到一个月，那个销售经理就离开慈济，与旁人合资开设了一家新的体检中心，成为韩小红生意上的对手。

韩小红没有怎么在意，她觉得体检市场大得很，多个一家两家根本算不上什么。相反倒是件好事，健康体检这个大市场需要更多的人去开发，市场成熟的快，对慈济也好，对其它体检中心也好，都是好事。往更大的方向想，对于提高中国人的健康观念，提高健康水平，

都是一件大好事，还能得到政府更大的支持。

但最要紧的是把自己的事情做好。

她全部身心都投入到规范体检流程，完善内部管理中去了。为了便于工作，她在体检中心楼上租下一个房间，工作晚了，就上楼去住，有时甚至一个星期不回家。

那段时间，韩小红满脑子都是体检中心的大事小事。

白天在体检中心忙里忙外，夜里在灯下手不释卷。她希望将自己多年行医的亲身体会与国外专业体检的成功经验，在慈济健康体检的实践中有机地结合起来，尽快地形成一套符合中国国情的作业流程与管理制度。

为此，她曾经多次赴海外考察，日本、韩国、东南亚，这些国家著名的体检中心，几乎都留下她的足迹，欧美国家的体检流程也历历在目。

她不喜欢日本那只见机器不见人的冷冰冰的体检流程，她喜欢韩国胃部高科技无痛检查的奇妙，她欣赏日耳曼民族严谨到中规中矩的认真。

走进健康体检新天地的韩小红，仿佛又回到渤海之滨大学校园攻读时的豆蔻年华，朝气蓬勃，充满活力。她就像一个一头闯进仙界而好奇心颇强的女孩子，双眼在奇山异水间不停地东张西望，双手在奇花异草间不停地采撷……

## 摆平了“非典”我还怕什么

非典来了。

公交车空空荡荡，大街上不再熙熙攘攘，北京的交通从来没有这样畅通过！

2003年4月21日，当市政府郑重证实非典疫情的消息后，北京人过去喜欢扎堆的习惯，似乎一夜之间改变。歌舞厅，电影院，购物中心，以往人群密集的地方，转眼之间成为人烟稀少的“禁区”。

体检中心这种为公众服务的地方当然也不会例外！

慈济体检中心第二家营业部当年3月28日在北京亚运村开业后不久，当把所需的设备、员工、店面都打理好时，“非典”这个看不见的“对手”打上门来，门市部被迫暂停营业。

如果没人来体检，一个月下来，光人员工资及房租就要花30多万元；谁也不知道非典能流行多久，这样下去慈济能贴得起吗？

新营业部的医护人员都培训结束了，韩小红不想舍弃他们。她让大家回去休息，继续以国家标准去发工资，自己再想办法去拯救经营危机。

“非典虽然来势凶猛，我相信很快会结束的。从专业角度讲，医学史上，流行病总是爆

发性的、间歇性的，很少有持续性。那时候人们很惶恐，到处抢购相关医药产品，比如温度计、口罩、干扰素、板蓝根，都是市场上紧缺的东西。如果我们利用这个机会，把潘家园一直亏损的医疗门诊部盘活，不是一个好主意吗？”

韩小红动员潘家园营业部的 20 多位员工留下来加班，大家每天从早上 8 点一直忙到夜里 11 点，按国家公布的配方配制防御非典的中药。那阵子，他们光中药就卖出十几万袋！

韩小红这次的“果敢决断”又成就了她的。逆向思维下的随机应变，不仅救了公众的急，而且把非典两个月期间两个门市部的员工工资及全部开销也赚出来了。

非典终于过去了。

2003 年 6 月中旬，慈济体检亚运村分店开始恢复营业。到了 8 月份，人已经上满了。这家分店之所以这么快就生意兴隆，是因为非典过后，公众的保健意识突然大面积觉醒，人们更加珍惜生命，花钱体检买健康成为不少人共识。

这种场景，非典来临时谁能想到。真是塞翁失马，焉知非福。

顾客盈门，韩小红当然高兴。但开心没几天，她的好心情就被一个电话给搅黄了。

一天夜晚，刚准备入睡的韩小红接到一个电话。打电话的人，是慈济一位老员工，也是一位门诊大夫。她是从潘家园老店派到亚运村新店，培养带领新店员工的。

亚运村新店的管理制度与潘家园老店不一样，不是定岗定人，而是根据客流量大小决定大夫上岗机会，定岗不定人。也就是说，客流量大时，上岗人员就多；客流量小时，用不了那么多人，上岗人员就少。这样做的目的，是期望人力成本随着客流量变化而增减，以达到经济高效节省成本的目标。

刚到新店时，这位老员工还干劲十足，但不久她发现自己的处境很尴尬。因为不能像在老店时那样安安稳稳地每天按时上班，到月领取工资；而是断断续续上岗，不仅培养带领新人的任务谈不上，收入也比原来差了不少。

这个电话是她几经考虑后打来的。因为工作和收入不稳定，她想离开新店回到老店去；如果回不去，没办法她只能离开。但想到创业一年多来大家甘苦与共的历程，真要离开，她又舍不得。说到动情处，这位老员工在电话中情不自禁地哭起来。

这个电话让韩小红很受震动。

自从拿下律师协会 8000 人的大单后，韩小红就把主要精力放在了体检中心的内部管理上。经过近一年的摸索总结，体检中心基本形成一套完整系统的内部管理制度和规范的作业流程，客户服务质量大幅提升。从刚开始时的没有任何优势，到亚运村分店开业时慈济体检已被业内高度认可，不仅在老百姓中口碑良好，而且员工内部满意度也挺高。

但韩小红是个在工作上不容易满足现状的人。在第一家分店走上正轨顺利运转之后，在筹备第二家分店时，她希望能在第一家分店成功经验的基础上精益求精，更上一层楼。于是，亚运村分店开业后就采取了按客流量大小来动态管理人力资源的办法。

猛一看，按客流量大小来动态决定上岗人数的管理办法，能尽可能的调配资源减少成本。但实际上，这种理想化的做法在实践中却行不通。健康体检本质上属于医疗服务，它最重要的生产要素不是设备，而是兼具技术、爱心和服务意识的员工。这些员工是活生生的人，不是冷冰冰的物，那种期望将员工像物料一样按流水线和业务量机械性地随机分配的做法，恰恰违背了服务业以人为本的根本特征。

这种看似合理实则弊端很多的做法，短期也许凑效，但长此以往，肯定会造成员工心态不稳，涣散军心，对长期经营危害极大。

小鸟不可拔羽，小树不可摇根。

意识到自己心态上操之过急后，韩小红决定亲自到亚运村新店体验一下。

第二天，韩小红早早就来到亚运村分店，重操旧业，当上一名普通的门诊体检医生。

一开始，韩小红精力充沛，笑意写在脸上。但检查过 20 位客人后，她感到自己有些笑不动了，脸部肌肉发僵。30 个人过后，她感到骨节酸痛，全身难受。那天客人很多，体检门诊一线工作的高度重复性，对体力脑力很强的消耗性，韩小红感受尤深。

正常情况下，一个医生半天要为 40--50 人检查（体检中心一般都是半天工作制，因为客人必须早上空腹来检查），客流高峰时甚至达到 60—70 人。

亲身体验让她陷入深思。以往管理中，她也许更多地注重工作流程和体检质量，没有体谅到医生的辛勤。她意识到，如此辛苦而又必须富有经验和耐心的工作，如果没有一支稳定的员工队伍，再好的流程恐怕也保证不了质量。

腰酸背疼之后，韩小红意识到：

新店的管理尝试，也许不是创新，而是掉入了理想化泥淖。

韩小红是个很干脆利落的人，认识到自己在亚运村新店管理上的尝试有失误之后，她很快就废止现行管理办法，向潘家园老店那套实践证明行之有效的管理制度回归。

经过这次经营上的反复后，韩小红对健康体检行业管理的精髓有了更深地体会。

“把简单的事情做到极致！”

这是她的感悟，也是慈济后来经营制胜的绝招。

从某种意义上说，创业实际上就是一个不断拭错的过程。

不怕犯错误，就怕不愿意承认错误，不能及时纠正错误。

幸运的是，韩小红是个知错能改的人！

幸运的是，健康体检是一个成长空间极大的朝阳产业，它允许先行者摔跟斗，同时也为他们犯错误留下足够的改正错误的时间与空间！

## 大火“烧”来的风险投资

“韩总，您抓紧时间过来一下，积水潭分店出事了。”

接到这个电话的时候，韩小红刚从家里出来。具体出了什么事，现场负责的那位副总没有电话中说。“忙了几个月，昨天刚开业，今天能有啥事？”韩小红边思忖，边向慈济体检连锁机构的第三家分店——积水潭分院赶。

这一天是 2004 年 3 月 29 日。

积水潭分店在什刹海旁边，一半在地下，一半在地上，整个分店门脸被山包起来。再过几天，草青柳绿的时候，周边景色特别好。

快到分店时，她再次打电话询问详情。

令韩小红做梦也想不到的是，这个事竟然是一场火灾！

还没有到分店门前，远远地就闻到物品烧焦的糊味，看见乱哄哄的一大片人群。

等她赶到现场时，大火已经扑灭，前一天还装修一新的店面早已黑灰一片。韩小红踩着脚下漫过脚面的焦油，深一脚浅一脚，一步步地往里走，墙黑了，设备被水泡了，屋子里还弥漫着黑烟，仓库里价值 40 多万的医疗用品，被烧得一干二净。

看着眼前一片狼藉的火后废墟，韩小红的眼睛有点湿润了。

这场大火是从分店仓库的后门旁烧起来，起火时间估计是在头天夜间 8、9 点钟。火苗将仓库储藏的所有物品烧毁后，又沿着通路蔓延到体检大厅。大火整整烧了一夜，直到早上 5 点多钟，早起晨练的市民发现后报警，慈济有关负责人才得知音信。慈济体检中心夜里一般无人值班，也幸亏如此，否则，出现人员伤亡，那事情就更无法收拾了！

从废墟中出来后，本来一身光鲜的韩小红，浑身上下蹭了不少黑灰。

员工们看着她，好事者也在看着她。

总计几百万的损失，慈济承受得了吗？韩小红挺得住吗？

这场大火遭受这么大损失，员工们都建议韩小红要求公安机关紧追不放。韩小红却微笑着说：“那是公安人员的事，我们的任务是重建家园。”

“我韩小红怎么能被一场大火打垮呢？”

她对现场的副总下达了任务：“半个月后，照常营业。”说完，转身就回公司了。

既然灾难已经发生了，损失已经成为事实，那就要勇敢面对。悲伤解决不了问题，也没有时间再哭了，因为正式营业的广告已经发布。

回到公司的韩小红果断地安排着善后工作，机关各个部门都开始忙活起来。给厂家打电话，联系新设备；安排施工队连夜抢修；部分重要设备因为有外加保护没有损坏，而且很多朋友都伸出手来援助。人手不够，公司里的中高层领导全部上一线，24 小时连轴转，当时的每一天都宝贵得像金子。

韩小红就像一个战场上的将军，指挥若定。

这一次，韩小红又赢了。半个月后，积水潭分店正点营业。

最令人哭笑不得的是，由于种种原因，这场损失二三百万的火灾，最终报到有关部门的损失，竟然只有区区不到 2000 元！

“我的心就像海一样，什么都能忍。一切挫折都不过是成长中的阅历而已。我终身受用不尽的财富就是自己良好的心态，无论碰到多大的困难，我都不会放在心上。”

转眼间到了 2004 年秋天。

一向不太引起世人关注的专业健康体检，在中国大陆开始火起来了。半年间，京城就有 10 多家体检中心开业，仿佛一夜之间从地上冒出来似的。市场开始成熟了，“热钱”也开始进来了，就连专业的风险投资机构也开始关注这个以往不被人注意的角落。

显然，跑马圈地的时候到了。谁能先行一步占领市场，谁就有可能成为业内老大！

这种市场变化当然逃不出韩小红夫妇的眼睛。

为尽快占有市场，慈济拆借几百万资金，快速建成第四家连锁分店。这家分店坐落在京城西四环旁边高端客源集中的世纪金源大饭店。

这家分店的建立，壮大了慈济的规模；快速扩张，也带来了新的压力。

摊子铺的越来越大，管理头绪越来越多，体检流程精细程度越来越高，韩小红越来越感到人才缺乏的压力。

吸引人才，留住人才，成为这一段时间内韩小红思考最多的问题。

随着市场上体检中心的增多，市场竞争比以往更加激烈。但最为令人头疼的，还不是客源的争夺，而是人才的流失。由于开业早，流程规范，慈济的员工特别是中高层管理人员成为不少后来者挖人的主要对象。

2004 年春天的火灾过后，虽然生意蒸蒸日上，但部分中层骨干先后借故辞职，跳槽到几家新开的体检中心当院长去了。这其中，可能是因为当时慈济中高层待遇上不够高的原因，也可能是因为管理上激励约束机制不够完善，但更重要的可能是因为他们对慈济的未来失去

信心，认为没有希望。

这些人的担心不是没有道理。

当时，慈济第三家分店经受大火后刚刚恢复元气，第四家分店又是负债几百万经营。如果市场有个风吹草动，慈济有些吃紧的资金链就有可能断裂，一旦处理不当，后果不堪设想。

在这些有心跳槽的高管们心中，当时的慈济也许就像是一艘风浪中颠簸的船，随时都有翻船的可能，呆在其中风险无疑极大。而这艘船的船长，居然还是个女人，即使她是个博士，但毕竟没有丰富的管理经验。这也许在某种程度上更增加了他们的不安全感。

“红旗还能打多久？”韩小红想起了红军上井冈山时人们的思想状态。她意识到要稳定人心，就一定要给她的团队指出一条“中国革命之路”来。

现实是严峻的。

部分老员工的流失虽然动摇不了慈济的根基，但对整个团队士气的影响还是挺大的。

吉人自有天相。

正在这时，国内大名鼎鼎的风险投资基金鼎晖国际找上门来。

经过多轮谈判，慈济与鼎晖国际最终达成协议。2004年12月底，鼎晖国际出资加盟慈济，慈济向鼎晖出让部分股份，双方共同创办了北京慈济医院管理有限公司。

鼎晖的投资，以上市赢利为目的。因此，带来的不仅仅是资金，还有一条资本引导下的上市之路。同时它还表明国际顶级风险投资机构，非常看好慈济体检的发展前景。韩小红知道，慈济的“中国革命之路”找到了。

与鼎晖达成协议之后，2005年3月28日，在京城繁华的CBD商圈里的中服大厦，慈济健康体检的第五家分店——大北窑分店顺利开业。

## “奈何桥”上生死两重天

走过去只要一步，走回来却不知多少步。奈何桥上奈何多呀！

透过窗户看过去，院中的花木骄阳下依然青葱可人，娇艳欲滴。

洁白的墙壁，在阳光的斜射下，看上去有点晃眼。空气中漂浮着医院特有的福尔马林味道。偶尔过来换药的护士走后，更增添了房间的宁静。

临窗而放的一张病床上，一位瘦削的老人，倚靠在特意垫在背后的被子侧着身子躺着，虽然已经入睡，但从不时抽动的嘴角和紧皱的双眉看，他睡得并不踏实，甚至很痛苦。

一身病号服装的韩小红，在房间悄无声息地徘徊。有时在老人的床前停下来，双眼湿润地凝视着老人的面孔。正对着老人的另一张病床上，被子整整齐齐地叠着，床头放着一些有

关癌症治疗的书刊。

这位老人，是韩小红的父亲。自 2004 年 10 月查出晚期胰腺癌，韩小红就将他接到北京，住进 301 医院，接受国内最好的治疗，希望能延长父亲的生命。

眼下已是 2005 年 8 月，父亲的病依然没有起色。随着病情的恶化，以往爽朗豪气的父亲渐渐变得有些急躁，对医院治疗护理开始流露不满，对前来陪护的亲友特别是身为肿瘤科医生的韩小红也不时埋怨几声。

作为资深肿瘤科医生，韩小红非常理解父亲的心情，更知道父亲的病情的严重性。虽然不愿意相信，父亲的生命可能只剩下一两个月时间，但她知道那只是作为亲人的一厢情愿。

更为令人痛苦的是，她自己也在不久前检查出身患早期胃癌，目前正在化疗之中。家人根本不敢把这件事告诉父亲，因为即使是父亲真实的病情，大家也在瞒着他本人。

2005 年 6 月，韩小红在韩国考察时，做了一次无痛胃肠镜检查。回国后第四天报告出来了，韩国大夫的会诊结果是早期细胞癌。这对于从事健康体检事业，又是肿瘤大夫出身的她来说，确实有些戏剧性。她不敢相信这个结果，因为自己经常体检，还进行瑜伽、爬山等锻炼，毫无病症。

“当时第一时直接到韩国电话的时候，第一感觉是错了，误诊了。因此，我马上就重新检查，确诊到底是什么。确诊结果出来后我就要面对了。生活中很多事往往是劝别人的时候是一回事，发生在自己身上又会是另外一回事。有人问我怕不怕？在第一时刻听到的时候还是应该有一瞬间，但是以后就非常非常冷静和镇静了。”

韩小红没有被病魔吓倒，冷静思考后，有条不紊地安排好工作，然后在北京肿瘤医院做了手术。胃被切除了 2/3，刀口就缝了 40 多针。手术后，又在众人劝说下做了 4 个月化疗。其中很长一段时间，是在 301 医院病房里陪着父亲。

父女二人同时做化疗。只不过父亲蒙在鼓里，女儿疼在心中。

一个家庭同时出现两例癌症，搁在谁身上，都是一个巨大的经济与精神压力。

这个夏末酷热的下午，望着逐渐西斜的太阳，坐在父亲的病床前，韩小红泪眼朦胧，想起很久以前儿时的往事。

在大连西北部有一座北普陀山，相传是观音菩萨在北方显圣的道场。山上有一座观音的玉石雕像，左手拿着玉净瓶，右手拿着杨柳枝，向人间抛洒消灾祛病的甘露。来此朝圣的人络绎不绝，寺里终年香火不断。据说玉净瓶是太上老君在八卦炉中用三昧真火炼成的，玉皇大帝赏把它赐给了大慈大悲的观世音。

30 年前的一天下午，一个小女孩对甘露连连的玉净瓶产生了神奇梦想，她问爸爸：“人

间有玉净瓶吗？”爸爸告诉她：“有，在白衣天使手中。”这对幸福的父女，就是韩小红和从事药学研究的父亲。

韩小红的童年是快乐的。虽然身为医生的爸爸妈妈整日为解除病人疾苦而劳碌，很少陪她玩，但她知道爸爸妈妈是白衣天使，知道他们手中都有一个“玉净瓶”，里面装着救死扶伤的高尚医德和高超医术。爸爸妈妈成了小红心中崇拜的偶像，她从此立下了从医之志，一定要修炼一个最好、最好的“玉净瓶”，让更多、更多的人得到滋润。

想起往事，最令韩小红追悔莫及的是没有提早及时给父亲做健康体检。

韩小红平时工作忙，一年难得回大连父母家中几次，更多地是在电话中问候父母平安。每次打电话，父亲总说自己身体很好，能吃能睡，经常爬山，和朋友们相聚。

从记事开始，父亲就是韩小红心目中巍峨的大山，是生活、学习和工作的导师甚至偶像。父亲豪爽开朗，待人真诚，就像冬日阳光春天暖风，在单位和邻居中口碑甚好。

自从 2001 年底决心下海从事健康体检后，父亲每次来京都会问起慈济经营状况如何，但他总觉得自己身体好不用检查，韩小红也没有坚持让他做。父亲退休后来北京居住，韩小红给了父亲一张金卡，让他以顾客身份帮助督察各个分店工作状况，父亲也没有真正做过一次体检。

“我不该过于相信父亲的话，总以为他的身体永远那么硬朗，那么健康。如果能及早检查，哪怕是提前三两年发现，也不至于恶化到现在这种状况。”

父亲患的是胰腺癌，已经到了极晚期。面对遭受癌症折磨的父亲，韩小红感到自己是那么无能为力，也更加意识到健康体检在公众生活中的重要意义。事实上，欧美国家多年的实践证明，普及进行的健康体检，已经给很多国家居民的平均寿命提高十几岁。

从专业意义上讲，专业健康体检等于给个人生命加了一道保险锁；从通俗意义上说，健康体检就像射进生命隧道的阳光，给以往懵懂未知的生命旅程，指明了健康方向。

虽然尽了最大的努力，但父亲最终还是在当年 10 月带着极大的遗憾离去。想到父亲希望 2008 年能看一眼奥运会的遗愿，韩小红心中总有一种强烈的自责，一种撕心裂肺的痛苦。

经历过生离死别的考验后，韩小红比以往更加恋家。她说家是她最能放松也最惬意的地方，先生和女儿让她觉得很温暖。先生是她的大学同学，也是慈济的董事长。两人都坚信彼此将相伴终生。而陪女儿的时候，母女俩常常在同一个房间分别做着自己的事情，但空气中弥漫的深情却让她们心满意足。

2005 年 10 月底，手术 4 个月后，还在观察期的韩小红就投入了工作。也许，离开伤心之地北京而暂时客居上海，能帮助她尽早从父亲逝世的悲伤中解脱。

但首都老百姓没有忘记她，这年年底，在“北京影响力影响百姓生活的十大经济人物”评选中，成千上万受惠于健康体检的北京人，为韩小红投下自己的一票！

韩小红是此次评选中唯一入选的健康行业人士。一同入选的还有国美电器总裁黄光裕、百度总裁李彦宏、搜狐总裁张朝阳、首钢董事长朱继民等业界大腕。

“北京影响力”对韩小红的评语是：“她第一次把完整的健康理念奉献给了首都百姓，她身体力行与病魔进行顽强的抗争，她用健康呼唤着美丽！”

面对鲜花与掌声，聆听诗情画意的颁奖辞，一向爽朗的韩小红，也不由有些激动，一时间竟有些无语凝噎。

“我从来没想到，自己会成为体检最大的受益者。如果没有体检，我也许已成为王均瑶第二。现在的结果，我觉得还不能完全说我是一个正常人，我必须定期检查。但从我本人来讲，我是不会去为病分心的，平时我把主要精力用在工作上，工作能让我忘掉很多事情，我觉得工作就是享受人生。一切挫折都不过是成长中的阅历而已，我只是笑着面对生活。”

奈何桥上悟人生。韩小红庆幸自己是健康体检的最大益者，而又很无奈自己的父亲没有从中受惠。经过生与死的考验，韩小红对自己提出的“为人民健康服务”的企业价值观念又有了更深层次的认识，她开始从战略层面去实践自己的企业价值观念。

## 品牌输出战略的抉择

3月28日，是慈济健康体检的“司庆日”。

每年的这一天，慈济健康体检员工都会庆贺一番。

2007年，本欲借公司成立5周年庆典之际，宣布两项重要战略的北京慈济健康体检连锁机构，却在此前两天临时取消了庆典。只在没有任何宣传的情况下，公布了两项战略之一——将用了5年的公司名称由慈济更名慈铭集团。

而此前知情人士透露的慈铭引入新的战略投资者的事情，却没有披露。10天前，慈铭内部悄然增设了董秘一职。引进战略投资者还是上市，慈铭的举动引发了更多的猜想。

弃用慈济标识的原因在于，当初韩小红夫妇在北京只注册了“慈济”这个公司名称，而没有注册“慈济”这个商标。现在全国已有多处注册了慈济的商标。在进军上海市场的时候，他们便遭遇此问题，不得不将上海分公司定名为慈铭。

这件事让韩小红对公司的品牌战略有了新的认识，也对未来如何挑选战略投资者有了更深刻的思考。

“我们2007年的目标是在北京、上海、广州、大连等地新开设11家体检中心。现在最

大的问题则是统一全国标识，为全国的大范围扩张打下基础，所以进行了更名。我们引入新的战略投资者的计划并没有搁浅，只是仍在选择当中。我们倾向于能够带来资源的伙伴。在国外，健康体检都是和保险公司在一起的，慈铭体检正在积极探索与国内外保险公司的深度合作，推广由慈铭首倡的健康管理嫁接医疗服务和健康保险的‘管理式健康体检模式’。”

其实，早在一年前，慈铭就开始向外地扩张，开始“管理模式输出”。

所谓管理模式输出，就是慈济帮别人建店。从选址到最后开业，慈济出人力、物力，帮对方培训人才，最后撤出。慈济会收取一定费用，相当于自己开店一年的利润。而对方可以树立自己的品牌，不必再使用“慈济”。

这一想法提出后，立即遭到了另一个大股东鼎晖投资的极力反对，鼎晖认为韩小红是在树立竞争对手，给自己找麻烦。韩小红沉默了，但是她没有立即否定自己的想法，仔细考虑之后，她仍然决定要这么做。

韩小红当然不会给自己树立一个对手，她对自己的实力有足够的把握。现在之所以去扶持别人，是想让慈济的运作模式在更广泛的地区落地生根，这个行业还处于萌芽期，需要更多的人来培育。她希望自己打造的这套模式为更多的人服务，提高慈济的影响力，让“为人民健康服务”能够成为健康体检行业的道德标准，而不是赚多少钱。

“这个行业门槛很高，不像外界说的发展得那么快。有一些中小城市，如果光靠我自己，两三年后我才能去考虑。做直投，大城市还没有扎根，怎么能顾及到中小城市？把这套东西捂在家里，能为多少人服务？输出后，既获得社会效益，又能获得经济效益，为什么不做？另外，在帮助别人建店的过程中，也锻炼了自己的队伍，推动了慈济自身的发展。”

韩小红据理力争，最后说服了董事会。韩小红扩张的思路很清晰：直接投资的城市定在几大中心城市，其他二三级城市以“管理模式输出”为主，同时采取通过合资、慈济控股的方式进入部分城市。

2006年，慈济“管理模式输出”的第一家店在太原出炉，这位由山西煤老板投资的体检机构开业一年后就已经盈利，现在正准备开分店。如今在太原、沈阳、呼和浩特、南昌、宁波等二级城市，都有慈济输出的“血液”在流淌。

韩小红在搞品牌输出的时候，其它体检机构越来越快地发展起来。

据不完全统计，截至2006年底，北京市开展体检工作的医疗机构为547家，其中实行医检分离运营模式的专业健康体检中心就有48家，而且呈逐年增长趋势。也因此，慈铭正面临着激烈竞争和高速扩张期的来临。

“我一直认为，事实上这个竞争过程是和自己的竞争，我很少关注对手。当我们很小的

时候，我可能还会关注他们，但是到目前这个阶段我几乎不再关注了。追求完美和力争创新是我的性格，现在我们从客户管理系统、软件研发以及各种套餐设置，都已经很超前了，从任何角度讲，我们都领先别人很多。我整个的视觉和角度是站在了这个行业的高度上，我希望能够有更多的同行出来，让这个产业发展得更快，蛋糕做得更大。”

慈铭“管理式健康体检模式”的核心是一系列健康体检标准。

韩小红是一个典型的东北人，做事不拘小节。有时她会坐单位的救护车去开重要的会议，但她对专业却不容任何粗心大意。

韩小红曾制定的 ABCDEFGH 等 8 档慈济体检套餐现在已经成了业界的金标准。不过她本人却认为，由于疾病谱的前移，这套标准已经显得有点“落后”了。目前，慈济专门根据现代人的情况，创造了 168 个体检模块，体检套餐扩展到 38 个，始终占据着行业领先地位。

韩小红要求她下属的机构在体检时坚决杜绝“天书报告”。现在许多医疗单位给病人的报告，是受检者谁也看不懂的“天书”，这怎么能允许呢？她在“慈济”建立了一套严谨的流程、制度，对受检者必须保证做到“一对一”详细介绍，让受检者知道自己健康状况，同时还有专职部门对体检医生进行考查。

一般医疗机构进行体检是没有“事故”这个概念的，但在“慈铭”不行，假如体检未及时查出病情，或医生不告知受检者，这要作为严重事故处理。这些都体现了她的“精细化”体检理念，即科学、准确判定受检者的健康状况，以便及时对策。几年来慈铭中心的体检事故率为零。她的健康体检理念正被越来越多的人接受，并给更多的人带来福音。

与专业上近乎苛求的精益求精相比，韩小红更为特立独行的是提出“为人民健康服务”的企业价值理念。5 年前，军人出身的韩小红创业伊始就提出了这个企业价值观，曾有人认她“调子”太高了，但她坚持认为是这个理念才成就了慈铭！

慈铭体检的客源主要靠口碑传播，广告主要是做品牌和培育市场，而不需要直接支持销售，每年他们凭口碑就带来了近四成客源。

“我的‘为人民健康服务’价值观有科学的机制保障。作为从医疗行业切割出来的新产业，只有专注健康检查和健康管理才能更专业，使体检结果更精确；而不开展手术治疗项目的医检分离模式，从根源上杜绝为赚取检后治疗费利润而更改体检结果的利益诱惑与道德风险，才能使体检结果更公正。这也是为什么相对一些不规范医疗机构的‘1 元体检、免费体检’，我们的竞争力更强的原因！”

资本的目的是追逐利润，从这点来讲，韩小红一直不认为自己是真正的商人，因为她认为做企业应以良心过滤，她要使慈铭人真正意识到应该赢取人心而非一时的钞票。

早在 2003 年非典时期，他们就与《信报》组织实施了“北京万名的哥免费体检”。之后陆续与《北京晚报》合办了“健康体检知识大奖赛”，与北京大学联合开展了“阳光 1 万骨髓捐献工程”，还连续组织了“六进社区义诊”、“为贫困母亲捐款”和“援助抗战老兵”等公益活动。2007 年慈铭又参加了《竞报》“牵手工程”，为京城“万名的姐”进行为期一年的免费体检公益活动。

热心公益事业，既培育了市场，也引导了员工的价值观。

“利己，利家，利国，利民。”对于自己钟情的健康体检事业，韩小红一往情深；对于自己精心锻造的企业理念，韩小红更是生死不渝。

## 尾声

慈铭正快速地以一种辐射的方式向外扩展，韩小红的名气也越来越大。

熟悉韩小红的亲朋好友，关心慈铭发展的各界人士，甚至慈铭的同行者，都在关注慈铭下一步的发展目标，关注韩小红在想着什么？

对很多事情，韩小红都看得很开。在管理上，也更加务实。作为慈铭创始人，韩小红最高兴的就是从内心深处她越来越感觉到自己角色的转变。

“我没有学过管理和经营。在慈铭的起步阶段，我基本处于茫然懵懂的状态，总觉得自己能成，凭着‘初生牛犊不怕虎’的一股气盲目往前冲。读 MBA 时，发现里面一些模式和我目前操作不差上下。到今年之前，我都没有认为自己是总裁，所做所想仍旧停留在员工层面，哪个环节需要就去哪里填空。而现在不一样了，更多地要从战略层面去思索。”

经历过生离死别的韩小红，无论是做人，还是经商，都登上了一个全新的境界。

韩小红从来不觉得自己成功了，她只是“在某一个阶段解决了某个问题”。一路走来，她不断地解决了一个又一个的问题。

“慈铭体检走到今天，很多人为企业做出了自己的贡献，我也得到过很多人的帮助。我现在拼命干，既是为了回报社会，也是为了回报跟随我的人。这是我的一个梦想。”

韩小红的这种感悟，在她的朋友圈中深受认同。京城一位相识多年的朋友曾即兴挥毫，送给她八个字：“人淡如菊，品逸若梅。”去过韩小红办公室的人都知道，这幅字就挂在她身后的墙上。

但现实生活中，钟情体检，喜欢微笑的韩小红给人的第一印象，却更像迎风怒放的玫瑰，活力四射，芬芳洋溢。她的热情与活力，让人时刻感受到健康的美丽，生命的阳光。